

Gröber Christoph

**Personalmanagement der Stadtverwaltung
Graz unter Berücksichtigung des
demographischen Wandels**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich: Wirtschaftsingenieurwesen

Mittweida, 2017

Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliografische Beschreibung:

Gröber, Christoph:

Personalmanagement der Stadtverwaltung Graz unter Berücksichtigung des demographischen Wandels. - 2017 – 62 Seiten. Mittweida, Hochschule Mittweide (FH), Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit 2017.

Referat:

Ziel dieser Arbeit ist es, darzulegen wie die Stadtverwaltung Graz ihr strategisches Personalmanagement an den demographischen Wandel anpassen möchte und dabei eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Herausforderungen einer stetig steigenden Weltbevölkerung und der gleichzeitig sinkenden Bevölkerungszahl in Europa sind allgegenwärtig. Diese demographische Situation birgt sowohl Risiken als auch Chancen für öffentliche aber auch privatwirtschaftliche Arbeitgeber. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird die Ausrichtung der Stadtverwaltung Graz bezogen auf den demographischen Wandel analysiert und umgesetzte Maßnahmen erläutert.

Durch den Einsatz von Work-Life-Balance Modellen und altersgerechten, flexiblen Arbeitsformen können angemessene Verfahren abgeleitet werden, um die individuellen Erwartungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten der unterschiedlichen Altersgruppen zu berücksichtigen und die vorhandenen HR optimal zu nutzen.

Instrumente des strategischen Personalmanagements können neben der jeweiligen Positionierung als attraktiver Arbeitgeber vorteilhaft im Hinblick auf Innovation, Wettbewerb und erworbene Expertise sein.

Abkürzungsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Methodisches Vorgehen	2
2. Personalmanagement der Stadtverwaltung Graz unter Berücksichtigung des demographischen Wandels	3
2.1 Grundlagen	3
2.1.1 Methoden, Verfahren und Instrumente	3
2.1.2 Personalmanagement der Stadtverwaltung Graz	8
2.1.3 Demographischer Wandel	13
2.1.4 Bewertungsschema.....	17
2.2 Ist- Situation.....	19
2.2.1 Alterung der Gesellschaft.....	19
2.2.2 Handlungsbedarf.....	22
2.3 Soll- Situation.....	29
2.3.1 Personalentwicklung	29
2.3.2 Altersgerechte Personal u. Arbeitspolitik	32
2.3.3 Work-Life-Balance Konzept	34
2.3.4 Bewertung / Varianten	42
3. Schluss	51
3.1 Ergebnis.....	51
3.2 Maßnahmen / Konsequenzen.....	55

4. Zusammenfassung	58
---------------------------------	-----------

Literaturverzeichnis.....	III - VII
---------------------------	-----------

Abkürzungsverzeichnis

BIP.....	Bruttoinlandsprodukt
Bzw.....	Beziehungsweise
EU.....	Europäische Union
HR.....	Human-Resources
HRM.....	Human-Resource-Management
PE.....	Personalentwicklung
PM.....	Personalmanagement
S.....	Seite
Vgl.....	Vergleiche
WLB.....	Work-Life-Balance

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Personalentwicklungs-Prozess.....	7
Abbildung 2: Mitarbeitergespräch	13
Abbildung 3: Altenquotient und seine Veränderungen in den NUTS-II-Regionen der Europäischen Union.....	20
Abbildung 4: Forschungs- und Gestaltungszugänge.....	29
Abbildung 5: Lebens- Balance Modell.....	36

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Der bereits fortgeschrittene demographische Wandel zeigt ein Bild einer schrumpfenden sowie alternden Bevölkerung. Unternehmerische Einrichtungen in der privaten Wirtschaft sowie öffentliche Dienstgeber sind davon gleichermaßen betroffen. Es herrschen veränderte Strukturen der Erwerbspersonen vor, die in einer alternden Belegschaft sowie in einem Mangel an Fachkräften gipfeln. Ein effizienter Umgang mit den vorhandenen Arbeitskräften und den künftigen Arbeitskräftepotenzialen ist essentiell. Die Herausforderungen an ein zeitgemäßes Personalmanagement- System wachsen kontinuierlich und verändern sich in Abhängigkeit zur demographischen Entwicklung. ¹ Aktuelle Schätzungen gehen davon aus, dass im Jahr 2030 alleine in Deutschland die Anzahl der Menschen unter 20 um ca. 2,5 Millionen zurückgehen wird, die Anzahl der Menschen über 65 jedoch um 5 Millionen ansteigen wird. Eine verminderte Population erwerbsfähiger Menschen wird demnach für eine alternde Gesellschaft, mit etwa 30 % Anteil an Menschen über 65 Jahren, das Bruttosozialprodukt und somit auch den Lebensstandard erwirtschaften müssen. Diese Prognosen verdeutlichen eingehend, dass die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Führungs- und Fachkräften sowie ein ausgereiftes Human-Resource-Management für die Zukunft maßgebend sein werden. Das künftige Personalmanagement sollte sich dabei nicht mehr ausschließlich darauf beschränken, Bewerber sowie bereits beschäftigte Mitarbeiter möglichst effektiv zu verwalten, sondern diese nach Möglichkeit innovativ zu gewinnen und weiterzuentwickeln. Bis zum heutigen Zeitpunkt beschränken sich Unternehmen sowie öffentliche Dienstgeber auf eine äußerst selektive Vorgehensweise und versuchen dabei möglichst viele Bewerber je offener Stelle zu finden. ² Diese Vorgehensweise wird jedoch, aufgrund der genannten Problematik, künftig überdacht werden

¹ Vgl. Preißing: Erfolgreiches Personalmanagement im demographischen Wandel, Oldenbourg, 2014, Vorwort.

² Vgl. Bentner: Mehr Diversity im demographischen Wandel, Springer, 2015, S.1.

müssen. Die Entwicklung wird zwangsläufig in eine Richtung gehen bei der sich die Arbeitgeber um Arbeitskräfte bewerben werden müssen.³

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist es, die Thematik Work-Life-Balance zu erläutern und in weiterer Folge kritisch zu durchleuchten. Die Auswirkungen der WLB- Maßnahmen auf das Personalmanagement der Stadtverwaltung Graz sollen aufgezeigt und untersucht werden. Im Speziellen wird darauf eingegangen, welche Maßnahmen, Verfahren und Instrumente in der jeweiligen Abteilung vorhanden sind und wie diese zielgerichtet eingesetzt werden können. Ebenfalls kritisch untersucht werden die daraus resultierenden Auswirkungen sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite. Aufgezeigt werden außerdem der momentane Stellenwert der WLB sowie die daraus vermeintlich entstehende „Win-Win-Situation“. Unterschiedliche Motivationsgründe für den Einsatz von WLB- Maßnahmen werden untersucht und deren Hintergründe geschildert.⁴

1.3 Methodisches Vorgehen

Am Anfang der Arbeit werden allgemeine Begrifflichkeiten der Thematik erläutert. Unter Punkt 2.1.1 werden anschließend gängige Methoden, Verfahren und Instrumente eines strukturierten Personalmanagements aufgezeigt und dargestellt. Eine Gliederung erfolgt dabei in die Teilbereiche Personalbedarfsplanung, Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalbindung. Im darauffolgenden Gliederungspunkt 2.1.2 wird das momentane Personalmanagement der Grazer Stadtverwaltung vorgestellt. Im darauffolgenden Gliederungspunkt wird die Thematik des demographischen Wandels zuerst allgemein und später in

³ Vgl. Bentner: Mehr Diversity im demographischen Wandel, Springer, 2015, S.1.

⁴ Vgl. Aritürk, Fatos Seda: Bachelorarbeit: Kritische Betrachtung der Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf Unternehmen und Mitarbeiter, GRIN Verlag, Berlin 2013, S. 3.

Anlehnung auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung dargestellt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird unter Punkt 2.1.4 ein Bewertungsschema hinsichtlich der bereits vorhandenen sowie zukünftig in Betracht zu ziehenden Methoden, Verfahren und Instrumente des Personalmanagements vorgestellt, welches im Gliederungspunkt 2.3.4 kritisch umgesetzt wird. Das betriebswirtschaftliche Instrument der Work-Life-Balance wird dabei intensiv durchleuchtet und in unterschiedlichen Varianten dargestellt. Zum besseren Verständnis der verschiedenen Varianten und deren Bewertungen werden zeitgemäße Problemstellungen wie die Thematik der alternden Gesellschaft und eine dadurch notwendige angepasste Personal- und Arbeitspolitik kritisch diskutiert. Zum Schluss der Arbeit werden die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse zusammengefasst, noch einmal dargestellt und die daraus abgeleiteten Maßnahmen und Konsequenzen erläutert.

2. Personalmanagement der Stadtverwaltung Graz unter Berücksichtigung des demographischen Wandels

2.1 Grundlagen

2.1.1 Methoden, Verfahren und Instrumente

Unter dem Begriff Personalmanagement versteht man im Allgemeinen die Gestaltung der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Dabei umfasst das Personalwesen den Teil der Betriebswirtschaft, welcher sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit auseinandersetzt. Somit bezieht sich das Personalmanagement auf sämtliche Gestaltungsmethoden hinsichtlich der vorhandenen Belegschaft sowie die dazugehörigen Verwaltungsaufgaben.⁵ Es geht deshalb nicht nur ausschließlich um den Produktionsfaktor Mensch, sondern auch um organisatorische bzw. inhaltliche Themen der Personalwirtschaft. Zeitgemäßes Personalmanagement ist dabei auf langfristigen Erfolg des Unter-

⁵ Vgl. Peyko, Maik: Masterarbeit: Führung und Verantwortung – Kompetenzprofile im Personalmanagement der Jugendarbeit, GRIN Verlag, München 2009, S. 10.

nehmens ausgerichtet. Dazu werden Instrumente und Methoden des Corporate Governance sowie des Qualitätsmanagements angewandt. Hinsichtlich der Umsetzung des Personalmanagements in der Praxis stehen mehrere Planungs-, Entwicklungs- und Bindungsinstrumente zur Verfügung. Diese Instrumente und Verfahren können dabei in vier verschiedenen Handlungsfelder unterschieden werden:⁶

Personalbedarfsplanung

Die Ziele der Personalbedarfsplanung sind es festzulegen wie viele Mitarbeiter zu welcher Zeit und mit welchen Qualifikationen an einem bestimmten Ort benötigt werden, um das geforderte Leistungsspensum erfüllen zu können. Zur Ermittlung des Personalbedarfs müssen als erstes die zu erfüllenden Aufgaben sowie deren quantitative und qualitative Voraussetzungen festgelegt werden.

Bei der quantitativen Personalbedarfsermittlung wird die erforderliche Anzahl der Mitarbeiter zur Abdeckung eines kurz- bzw. langfristigen Kapazitätsbedarfes erhoben. Die qualitative Personalbedarfsermittlung hingegen gibt den Qualifikationsgrad der Mitarbeiter zur Deckung des Kompetenzbedarfes vor.⁷ Eine exakte Beschreibung der Arbeitsaufgabe steht bei der qualitativen Personalermittlung im Vordergrund. Dabei sind die Aufgaben der Stellenleiter sowie etwaige organisatorische Zusammenhänge zu beachten. Umfang und Art der Arbeit werden bestimmt, um die Anforderungen an die Mitarbeiter in der Stellenbeschreibung festhalten zu können. Im Zuge der Personalbedarfsplanung können zwei Grundverfahren unterschieden werden:

- Leistungsmethode: kann in jedem Bereich angewendet werden, in dem sowohl die Menge als auch die Dauer der zu verrichtenden Arbeit einschätzbar sind. Es wird dabei der zeitliche Aufwand zur Erbringung einer

⁶ Vgl. Peyko, Maik: Masterarbeit: Führung und Verantwortung – Kompetenzprofile im Personalmanagement der Jugendarbeit, GRIN Verlag, München 2009, S. 10.

⁷ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, Handbuch für die Personalplanung. http://www.bmgf.gv.at/cms/home/attachments/1/0/1/CH1071/CMS1136983382893/handbuch_personalplanung_2010.pdf

bestimmten Arbeit ermittelt. Dies kann mithilfe von analytischen Untersuchungen oder aber durch einfache Schätzungen erfolgen.

- Erhebungsmethode: setzt die Erhebung von aktuellen Daten voraus, um exakte Berechnungen des Personalbedarfs durchführen zu können.⁸

Personalgewinnung

Die Hauptaufgabe der Personalgewinnung liegt in der Behebung von personeller Unterbelegung. Das neu gewonnene Personal soll dabei sowohl in qualitativer und quantitativer als auch in räumlicher und zeitlicher Hinsicht den Vorstellungen des Unternehmens entsprechen. Aus diesem Grund wird der vorhandene Personalbestand durch interne Rekrutierung und Neuanstellungen an den erforderlichen Personalbedarf angepasst. Grundsätzlich kann der Bereich Personalgewinnung in externe und interne Verfahren unterteilt werden. Die Anwerbung aber auch Information von potentiellen Arbeitskräften auf dem freien Arbeitsmarkt sind Bestandteile der externen Personalgewinnung.⁹ Als Hauptaufgabe kann dabei die Gewinnung von Leistungspotenzialen als Ressource im eigenen Unternehmen definiert werden. Voraussetzung dabei ist, dass vergleichbare Potentiale mit den vorhandenen Arbeitskräften nicht entwickelt werden können. Die Methoden der externen Personalgewinnung sind durch den technischen Fortschritt, im Gegensatz zur Vergangenheit, umfassender geworden. Eines der klassischsten Instrumente, welches aber nach wie vor zum Einsatz kommt, ist die Stellenanzeige in Print- und Digitalmedien. Beim Freiwerden einer Stelle bzw. bei der Schaffung einer neuen Stelle gibt es auch die Möglichkeit intern qualifizierte Bewerber zu ermitteln. Zu den maßgeblichen Zielen zählen dabei etwaige Einarbeitungskosten einzusparen sowie bereits im Unternehmen vorhandenes Know-How zu fördern und zu nutzen. Die Methoden der

⁸ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, Handbuch für die Personalplanung. http://www.bmgf.gv.at/cms/home/attachments/1/0/1/CH1071/CMS1136983382893/handbuch_personalplanung_2010.pdf

⁹ Vgl. Rozwadowski: Personalgewinnung – Externe und interne Rekrutierungsmethoden, Igel, 2009, S. 5-6.

internen Personalgewinnung werden dahingehend unterschieden, ob sie mit oder ohne Personalbewegung zur Anwendung kommen.¹⁰

Personalentwicklung

Die Entwicklung und Förderung von Leistungsträgern im Unternehmen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Der schnelllebige Wandel am Arbeitsmarkt führt zu einem Defizit an Wissen und fordert somit vom Arbeitgeber die Qualifikationen seiner Mitarbeiter permanent weiterzuentwickeln. Auch verschiedenste organisatorische sowie technische Entwicklungen erfordern einen konstanten Lernprozess. Die Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen wird durch eine qualitative Personalentwicklung verstärkt. Die Umsetzung von erfolgreichen Maßnahmen zur Personalentwicklung setzt die Berücksichtigung folgender Themen voraus:

- Die Entwicklungsziele werden von den Unternehmenszielen abgeleitet.
- Es sollte stets eine Verbindung zwischen den gewählten Maßnahmen zur Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung aufgebaut werden.

Damit Personalentwicklungs-Maßnahmen eine optimale Wirkung erzielen, ist eine genaue Evaluierung und Ausführung der selbigen notwendig. Die Integration eines Ablaufplans der Prozesse ist dabei maßgeblich.¹¹

¹⁰ Vgl. Rozwadowski: Personalgewinnung – Externe und interne Rekrutierungsmethoden, Igel, 2009, S. 5-6.

¹¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Personalentwicklung.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html>



Abbildung 1: Personalentwicklungs-Prozess. ¹²

Personalbindung

Das definierte Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein qualifizierte und motivierte Mitarbeiter langfristig an den Betrieb zu binden sowie einen emotionalen Bezug der Beschäftigten herzustellen. Für jegliche Art der Unternehmensstrategie ist die Mitarbeiterbindung von entscheidender Bedeutung. Durch die Umsetzung von entsprechenden Methoden zur Personalbindung kann einer übermäßigen Fluktuation von Mitarbeitern entgegengewirkt werden. ¹³

Der Begriff Fluktuation beschreibt den Wechsel eines Mitarbeiters in ein anderes Unternehmen oder aber auch das Ausscheiden aus Altersgründen bzw. das Ableben des Arbeitnehmers. Beim Eintreten einer dieser Gründe gibt es im Unternehmen im Normalfall Ersatzbedarf. Die anfallenden Kosten können dabei sehr hoch ausfallen. Für einen Beschäftigten liegen die direkt anrechenbaren Kosten bei rund einem halben Jahresgehalt. Bei Mitarbeitern in Führungspositionen können, im Zuge einer Nachbesetzung, sogar Kosten bis zu 120 Prozent der Jahreseinkünfte anfallen. Ein weiterer Nachteil einer hohen Fluktuationsrate

¹² proxisio, Personalentwicklung.

<http://www.proxisio.de/leistungen/personalentwicklung.html>

¹³ Vgl. Grin, Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung der Generation Y.

<http://www.grin.com/de/e-book/281754/work-life-balance-zur-mitarbeiterbindung-der-generation-y>

ist der Know-how-Verlust für das jeweilige Unternehmen. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass das verlorene Wissen einem Branchen- Mitbewerber zukommt. Auch eine Schädigung des Ansehens des Unternehmens durch eine übermäßige Fluktuation ist denkbar.¹⁴ Angebote zur Förderung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter sind dabei wichtige Maßnahmen, die zur Bindung des Personals beitragen können. WLB- Programme sollen dabei die Mitarbeiter bei ihren Bemühungen, Privatleben und Beruf miteinander zu vereinbaren, unterstützen. Wirkungsvolle WLB- Instrumente sind Verfahren, die dem Beschäftigten ein hohes Maß an Zeitautonomie zugestehen. Unterschiedlichste, flexible Arbeitszeitmodelle kommen hierbei zur Anwendung. In zahlreichen Unternehmen sind WLB- Programme bereits ein fixer Bestandteil der spezifischen Personalkonzepte. Neben mitarbeiterfreundlichen Arbeitszeitmodellen können auch spezielle WLB- Schulungen von Arbeitnehmern zur Steigerung der Balance beitragen. Führungskräfte sollen dazu angehalten werden, die vorhandenen Instrumente zu nutzen sowie durch ihren innerbetrieblichen Einfluss auf die Arbeitnehmer die Gestaltung der individuellen Work-Life-Balance nicht zu beeinträchtigen.¹⁵

2.1.2 Personalmanagement der Stadtverwaltung Graz

Das Personalamt der Stadt Graz ist mit der Bearbeitung von sämtlichen Personalangelegenheiten der Stadtverwaltung betraut. Dieser Abteilung kommt aufgrund der Tatsache, dass die Stadt Graz über 4000 Mitarbeiter beschäftigt, eine gewichtige Rolle zu. Das Aufgabengebiet erstreckt sich von der Aufnahme neuer Dienstnehmer über die Regelung der besoldungs- und dienstrechtlichen Anliegen der Beschäftigten bis hin zur Auflösung aktiver Beschäftigungsverhältnisse. Weiter Agenden des Personalamtes sind die Bearbeitung von bezugsrechtlichen Anliegen – im Speziellen die Bemessung der Gehälter sowie die Gewährung von Urlauben, Karenzierungen und Teilzeitbeschäftigungen. Ebenfalls

¹⁴ Vgl. Grin, Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung der Generation Y.
<http://www.grin.com/de/e-book/281754/work-life-balance-zur-mitarbeiterbindung-der-generation-y>

¹⁵ Vgl. Haufe, Mitarbeiterbindung erfolgreich umsetzen / 3.4.6 Work-Life-Balance
https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/mitarbeiterbindung-erfolgreich-umsetzen-346-work-life-balance_idesk_PI10413_HI1747714.html

werden erforderliche Maßnahmen im Bereich der Personalbewirtschaftung, wie etwa die Erstellung eines Dienstpostenplanes oder aber auch die Festlegung des Personaleinsatzes, in allen Dienststellen der Stadt Graz umgesetzt. Der Dienstpostenplan kann dabei als Instrument der kurzfristigen Personalbedarfsplanung angesehen werden. Er kann somit als Aufstellung der im Voranschlagsjahr benötigten Dienstposten der Beamten, der Vertragsbediensteten und der ständigen sonstigen Bediensteten der Gemeinde betrachtet werden. Dabei wird auch abgeschätzt, wie groß der tatsächliche Bedarf an Arbeitskräften in Zukunft sein wird. Die Ziele der Personalentwicklung sind hingegen klar auf die Förderung der Fach- und Führungskompetenzen der Beschäftigten gerichtet. Den Mitarbeitern der Stadt Graz wird im Rahmen der hauseigenen Verwaltungsakademie ein qualitativ hochwertiges Aus- und Weiterbildungsangebot zu Verfügung gestellt. Geboten werden unter anderem Workshops bzw. Seminare betreffend die Bereiche Kommunikation, Mitarbeiterführung und Arbeitstechniken. Aktuelle Statistiken belegen, dass die Instrumente der betrieblichen Fortbildung sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften einen hohen Stellenwert haben und dementsprechend häufig in Anspruch genommen werden.¹⁶ Die Personalplanung der Stadtverwaltung Graz beinhaltet die Planung der Personalkosten des Personalbedarfes und des Personalbestandes. Um eine aussagekräftige Personalplanung zu entwickeln, wird vom vorhandenen Personalbestand ausgegangen und dieser qualitativ und quantitativ erfasst. Die angewandte Personalbestandsplanung der Stadtverwaltung Graz dient somit nicht nur dazu die Anzahl der Mitarbeiter im Sinn eines Überblickes darzustellen, sondern wird auch dazu verwendet, Potentiale der vorhandenen Mitarbeiter festzustellen und zu klassifizieren. In Verbindung mit der Personalbedarfsplanung ist die Personalbestandsplanung ein wichtiges Instrument sowohl für die Personalplanung als auch für die Personalentwicklung. Die Personalbedarfsplanung der Stadt Graz hat die Aufgabe abzuschätzen, wie hoch der Personalbedarf künftig sein wird. Die durchgeführte Planung wird dabei in qualitativen und quantitativen Bedarf unterschieden. Bei der qualitativen Bedarfsermitt-

¹⁶ Vgl. Stadt Graz, Stadtrechnungshof, Personalmanagement, S. 6-8.
http://www.graz.at/cms/dokumente/10029027_4900941/07794a5f/PERSONALMANAGEMENT%20Endbericht_signiert.pdf

lung werden die kurz-, mittel- und langfristig benötigten Fähigkeitsprofile festgelegt, während die quantitative Ermittlung meist lediglich zu statistischen Zwecken verwendet wird. Das von der Stadt Graz dafür angewandte, mittelfristige Instrument der Personalbestandsplanung ist das Personalbewirtschaftungskonzept. Darin werden die personellen Kapazitäten festgelegt, welche in den unterschiedlichen Abteilungen zur Ausführung der Aufgaben notwendig sind. Die folgenden Dimensionen werden dabei berücksichtigt:

- lokale Dimension (in welcher Abteilung wird Personal benötigt).
- zeitliche Dimension (wann wird das Personal benötigt).
- quantitative Dimension (wieviel Personal wird benötigt).
- qualitative Dimension (welche Qualifikationen werden benötigt).

Die Personalbestands- und Personalbedarfsplanung werden mit Hilfe des Dienstpostenplanes als Instrument zusammengeführt. Dieses Vorgehen ist laut Statut der Stadt Graz verpflichtend umzusetzen. Die Erstellung des Dienstpostenplanes ist als Leistung im Produktkatalog der Stadtverwaltung Graz dem Bereich Personalamt zugeordnet.¹⁷ Nach Ansicht des Personalamtes besteht diese Leistung im Allgemeinen darin, die notwendigen Personalressourcen im Sinne eines Dienstpostenplanes zu definieren. Dazu werden die Anforderungen der verschiedenen Ämter eruiert und beurteilt. Das Ergebnis dieser Leistung ist die Definition der Personalerfordernisse unterteilt in Beschäftigungsausmaß und Qualifikation in einer personenunabhängigen Form. Die zu erwartenden Kosten können so auch besser abgeschätzt werden.¹⁸ Ergänzend zu der Personalbestands- und der Personalbedarfsplanung stellt die Personalkostenplanung die dritte Säule der Personalplanung der Stadtverwaltung Graz dar. Die Aufgaben des Personalamtes bestehen dabei darin die Personal-einnahmen sowie -ausgaben unterteilt in aktive Beschäftigte und Pensionisten zu ermitteln sowie für das folgende Haushaltsjahr, aufgegliedert in Pflicht- und Ermessensleistun-

¹⁷ Vgl. Stadt Graz, Stadtrechnungshof, Personalmanagement, S. 19-23.
http://www.graz.at/cms/dokumente/10029027_4900941/07794a5f/PERSONALMANAGEMENT%20Endbericht_signiert.pdf

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 23.

gen, aufzustellen.¹⁹ Das Prinzip der Personalgewinnung der Stadtverwaltung Graz beruht auf der jeweiligen Beschreibung der zu besetzenden Stelle. Die Stellenbeschreibung ist eine personenneutrale Beschreibung des jeweiligen Postens und ist ausnahmslos für sämtliche Stellen der Stadt Graz zu erstellen. Darin enthalten sind:

- Wertigkeit und Funktionsbezeichnung der Stelle.
- Aufgaben, Ziele und Kompetenzen der Stelle.
- Beziehungen zu anderen Stellen.

Eine Stellenbeschreibung dient sowohl als Grundlage für die Ausschreibung, als auch für die spätere Entlohnung einer zu vergebenden Stelle. Die im Vorfeld erstellte Stellenbeschreibung wird für die Definierung eines Anforderungsprofils der ausgeschriebenen Stelle herangezogen und beantwortet folgende Anliegen:

- die Aufgaben des Bewerbers (was soll er machen).
- die fachlichen Qualifikationen des Bewerbers (was soll der Bewerber können).
- allgemeine persönliche Voraussetzungen (wie soll der Bewerber sein).

Mithilfe des Anforderungsprofils und der darin festgelegten Ausbildung und Praxis ist es weiters möglich, die vorgesehene Eingliederung in das Gehaltsschema der Stadt Graz vorzunehmen und damit eine den Aufgaben gerechte Entlohnung anzubieten. Hinsichtlich der Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen werden die jeweiligen Abteilungen von der Personalentwicklung unterstützt.²⁰ Der Bereich der Personalentwicklung der Stadt Graz forciert einige Maßnahmen, die zur Beibehaltung und Steigerung der Qualifikationen der Beschäftigten beitragen. Diese umfassen diverse Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Umschulungen, Trainings und Coachings

¹⁹ Vgl. Stadt Graz, Stadtrechnungshof, Personalmanagement, S. 39.
http://www.graz.at/cms/dokumente/10029027_4900941/07794a5f/PERSONALMANAGEMENT%20Endbericht_signiert.pdf

²⁰ Vgl. ebenda, S. 49.

von Mitarbeitern. Die Ziele dieser Maßnahmen sind die Förderung der unterschiedlichen Kompetenzen der Beschäftigten sowie eine Steigerung der bereits vorhandenen Schlüsselqualifikationen in der Stadtverwaltung. Die Personalentwicklung erstreckt sich auf sämtliche Abteilungen, die Magistratsdirektion, das Personalamt und die Präsidialabteilung. Im Jahr 2015 wurde das Referat für strategische Personalentwicklung, welches direkt der Magistratsdirektion unterstellt ist, geschaffen. Die Hauptaufgabe dieses Referates liegt in der Unterstützung der bestehenden Führungsarbeit bezüglich der Entwicklung des Personals. Diese Aufgabe wird durch die Festlegung von Strategien, Standards und Konzepten im Bereich der Personalentwicklung umgesetzt. Ein weiteres Referat, welches ebenfalls im Jahr 2015 neu eingerichtet wurde, ist jenes der operativen Personalentwicklung. Das Referat, welches direkt dem Personalamt der Stadt Graz untergeordnet ist, ist für nachfolgende, operative Aufgaben verantwortlich:

- Suche nach geeignetem Personal bzw. Auswahl des Personals.
- Beschreibung und Bewertung der zu vergebenen Stellen.
- Erstellung eines Weiterbildungskonzeptes in Bezug auf das Dienstprüfungswesen.²¹

Eine weitere Aufgabe der Personalentwicklung ist die Unterstützung von Führungskräften der Stadtverwaltung Graz hinsichtlich Jahresziel- und Mitarbeitergesprächen, die zur Förderung sowie Beurteilung der Beschäftigten beitragen sollen. In der hauseigenen Verwaltungsakademie der Stadt Graz werden verschiedenste Aus- und Weiterbildungen angeboten. Die Verwaltungsakademie wurde Ende der neunziger Jahre gegründet und wird in enger Kooperation mit dem Unternehmen BFI (Berufsförderungsinstitut) betrieben. Kurse und Workshops können in den Bereichen IT, Arbeits- und Präsentationstechniken sowie interne/externe Kommunikation in Anspruch genommen werden. Auch Schulungen, zu Vorbereitung auf die verpflichtend abzulegende Dienstprüfung, wer-

²¹ Vgl. Stadt Graz, Stadtrechnungshof, Personalmanagement, S. 49-53.
http://www.graz.at/cms/dokumente/10029027_4900941/07794a5f/PERSONALMANAGEMENT%20Endbericht_signiert.pdf

den für Beschäftigte der Stadt Graz angeboten.²² Das Hauptinstrument der Stadtverwaltung Graz hinsichtlich der Personalbindung ist das Mitarbeitergespräch. Jährlich, oder auch situativ, werden mit den Beschäftigten, in einem persönlichen Gespräch, ihre persönlichen Leistungen, die Erwartungen des Vorgesetzten sowie die Ziele für das kommende Jahr besprochen. Das Mitarbeitergespräch ist dabei, in Verbindung mit realistisch zu erreichenden Zielvereinbarungen und der gleichzeitigen Vermittlung von Anerkennung, ein wirkungsvolles Instrument, um Mitarbeiter zu motivieren und somit an die Abteilung zu binden.



Abbildung 2: Mitarbeitergespräch²³

2.1.3 Demographischer Wandel

Unter dem Begriff des demographischen Wandels versteht man im Allgemeinen eine Veränderung der vorherrschenden Altersstrukturen der Bevölkerung eines Staates. In den deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und der

²² Vgl. Stadt Graz, Stadtrechnungshof, Personalmanagement, S. 52-53.
http://www.graz.at/cms/dokumente/10029027_4900941/07794a5f/PERSONALMANAGEMENT%20Endbericht_signiert.pdf

²³ Vgl. icos, Mitarbeitergespräch – Unterschied zwischen Jahresgesprächen und situativen Gesprächen. <http://www.mitarbeitergespraeche-fuehren.de/mitarbeitergespraeche-unterschied-zwischen-jahresgespraechen-und-situativen-gespraechen/>

Schweiz zeichnet sich aktuell einen Trend in Richtung alternder Gesellschaft ab. Die Gründe hierfür finden sich in den sinkenden Zahlen der Geburten sowie in den steigenden Werten betreffend einer Bevölkerungsschicht mit einem hohen Lebensalter. Warum die Auswirkungen des demographischen Wandels noch nicht wesentlich spürbar sind, liegt an zwei entscheidenden Faktoren. Zum einen leben alleine in Deutschland vierzehn Millionen Menschen mit Migrationshintergrund, welche den Geburtenrückgang entsprechend ausgleichen, und zum anderen ist die durchschnittliche Lebenserwartung der Bevölkerung seit 1970 um zehn Jahre angestiegen. Das Verhältnis von jüngeren zu älteren Menschen wird sich unabhängig von den absoluten Bevölkerungszahlen wesentlich verändern. Aktuelle Prognosen besagen, dass sich die Anzahl der Personen im Erwerbsalter zwischen zwanzig und sechzig Jahren bis zum Jahr 2050 um bis zu einem Fünftel reduzieren wird – bei den unter Zwanzigjährigen sogar um bis zu einem Drittel. Im selben Zeitraum wird sich, laut den Vorhersagen, der Anteil in der Bevölkerung der über Sechzigjährigen von fünfundzwanzig auf über fünfunddreißig Prozent erhöhen.²⁴ Der demographische Wandel und seine Auswirkungen spiegeln sich auch in den Bereichen und Abteilungen des öffentlichen Sektors wieder. Die permanent vorangetriebene Reduzierung der Mitarbeiterzahlen sowie eine anhaltende, restriktive Nachbesetzungspolitik führen zu einer verschobenen Altersstruktur. Die Folgen davon sind, dass rund ein Drittel der Mitarbeiter bis zum Jahr 2020 den öffentlichen Dienst in Richtung Ruhestand verlassen wird.²⁵ Weitere Auswirkungen sind ein Ansteigen des Durchschnittsalters der Bediensteten, die Abnahme von zur Verfügung stehenden Personalressourcen und der Verlust von Wissen in den einzelnen Fachabteilungen. Zur Abschwächung dieser Szenarien ist ein konsequentes Gegensteuern der Führungskräfte und Entscheidungsträger speziell in folgenden Bereichen notwendig:

²⁴ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, Demographischer Wandel.

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/deographischer_wandel_1765.htm

²⁵ Vgl. KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, Demographischer Wandel und Konsequenzen für das Personalmanagement im Public Sektor.

<http://kdz.eu/de/demographischer-wandel-und-konsequenzen-f%C3%BCr-das-personalmanagement-im-public-sector>

- Die Erhaltung und Stärkung der Arbeitsfähigkeit aller Altersgruppen ist zu gewährleisten.
- Verwaltungsprozesse sind so zu optimieren, um die Potentiale aller Beschäftigten nutzen zu können.
- Der Aufbau eines altersgerechten Personal-Mix, in Verbindung mit der Neuaufnahme von Leistungsträgern, muss gewährleistet sein.

Die Gewinnung von jungen Mitarbeitern spielt demnach zur Bewältigung des demographischen Wandels und seiner Folgen eine wichtige Rolle. Voraussetzungen für die Einstellung von frischen, motivierten Arbeitskräften sind dabei sogenannte immaterielle Faktoren wie flexible Arbeitszeiten, persönliche Gestaltungsspielräume sowie dem zukünftigen Arbeitnehmer die Möglichkeit einzuräumen Familie und Beruf in einer individuellen Balance miteinander verbinden zu können. Um den Folgen des demographischen Wandels entgegenzuwirken sollte bereits vorhandenes Wissen erhalten werden, aber auch neu gewonnenes Know-how in die Bereiche integriert werden. Um dies zu gewährleisten ist ein reger Wissensaustausch zwischen den Generationen, gefördert durch individuelle Vorgaben von Führungskräften, notwendig. Die Herausforderungen des demographischen Wandels betreffen nahezu alle Bereiche des Personalmanagements.²⁶ Angefangen bei der Personalbedarfsplanung über die Personalgewinnung bis hin zu Personalentwicklung sind sämtliche Handlungsfelder direkt oder indirekt von demographisch-basierten Veränderungen betroffen. Die Auswirkungen der demographischen Entwicklung sowie der zunehmende Konsolidierungsdruck von öffentlichen Haushalten bergen große Herausforderungen für die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltungen. So sieht zum Beispiel das Sparprogramm der österreichischen Bundesverwaltung zusätzlich zu einer Nulllohnrunde auch einen Aufnahmestopp bei Bediensteten vor. In den Bereichen der Gemeinde- und Landesverwaltungen gibt es ebenfalls einen anhaltenden Trend zur Anwendung des „natürlichen Abganges“ von Beschäftigten. Eine Verlagerung und Umschichtung von öffentlichen Dienstleis-

²⁶ Vgl. KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, Demographischer Wandel und Konsequenzen für das Personalmanagement im Public Sector.
<http://kdz.eu/de/demographischer-wandel-und-konsequenzen-f%C3%BCr-das-personalmanagement-im-public-sector>

tungen sind die daraus resultierenden Folgen. Die mittel- bzw. längerfristigen Auswirkungen der Stellenreduktion und des Aufnahmestopps, in Verbindung mit dem sinkenden Nachrücken von jüngeren Arbeitskräften, ist ein Anstieg des durchschnittlichen Alters in der öffentlichen Verwaltung. Um die Leistungsfähigkeit trotz der aktuellen Entwicklungen aufrechterhalten zu können, ist die Implementierung und Anwendung eines demographie-orientierten Personalmanagements unerlässlich. Hinsichtlich der strategischen Personalplanung ist es notwendig, den momentanen sowie künftigen Bedarf an Personal qualitativ und quantitativ zu ermitteln, um so die Erfüllung der Aufgaben langfristig abdecken zu können. Durch die Anwendung von Altersstruktur-Analysen wird eine aussagekräftige Prognose des Nachwuchs-Arbeitskräftebedarfs möglich. Mit diesem Vorgehen werden nicht nur auftretende Lücken aufgezeigt, sondern wird auch auf benötigte Vorlaufzeiten im Bereich der Aus- und Weiterbildung reagiert. Eine spezielle Rolle, in Zeiten von Strukturänderungen, spielen Entscheidungsträger. Lediglich gut ausgebildete Führungskräfte sind in der Lage die erforderlichen Veränderungsprozesse durchzusetzen und ihre Beschäftigten dementsprechend zu motivieren. Zusätzlich zu den vorhandenen Personalmanagement-Instrumenten bedarf es bei stetig abnehmenden Personalressourcen und alternden Arbeitnehmern auch einer zeitgemäßen Leistungsanpassung in den öffentlichen Verwaltungen. Eine dementsprechende Ausrichtung auf die Primärleistungen ist dabei nahe mit der Ermittlung von Maßnahmen zur Optimierung bzw. Neuausrichtung von öffentlichen Dienstleistungen verknüpft.²⁷ Eine permanent sinkende Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter, steigende Ausgaben für den Sozialbereich bei weniger Beitragszahlern und die allgegenwärtige Gefahr den gewohnten Lebensstandard zu verlieren, lassen die gegenwärtigen ökonomischen Herausforderungen, an eine von zunehmender Alterung geprägte Gesellschaft, als unüberwindbar erscheinen. Zusätzlich wird über die zahlreichen medizinischen und gesellschaftlichen Problemstellungen der kommenden Jahrzehnte, bezogen auf eine alternde Gesellschaft, diskutiert. Die Diskussionen gehen von der Gestaltung eines demographie-sicheren Gesund-

²⁷ Vgl. KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, *Alternde Verwaltung: Die Leistungsfähigkeit des Public Sector im demographischen Wandel*.
<http://kdz.eu/de/demographischer-wandel-und-konsequenzen-f%C3%BCr-das-personalmanagement-im-public-sector>

heitssystems bis hin zu einer exorbitant großen Anzahl von immer älter werdenden Menschen der sogenannten Babyboom-Generation, welche naturgemäß auf Pflege angewiesen sein wird. Auch die politischen Machthaber sind an diesen Diskussionen wesentlich beteiligt, da eine alternde Bevölkerung, ohne entsprechende Maßnahmen und Verfahren zur Gegensteuerung, global gesehen nicht mehr denselben machtpolitischen Rang besetzt, den sie momentan belegt. Grund zu einem kollektiven Pessimismus gibt es jedoch nicht. Die ökonomischen Folgen des demographischen Wandels sind in keiner Art und Weise ein unabwendbares Schicksal, sondern können durch rechtzeitiges Gegensteuern mit den richtigen Instrumenten ausreichend abgefedert werden.²⁸

2.1.4 Bewertungsschema

Der langfristige Erfolg einer Abteilung oder eines Bereiches wird wesentlich von dem vorhandenen Mitarbeiterpotenzial bestimmt. Die Erkenntnis diesbezüglich führt zu einer Notwendigkeit eines bedarfsorientierten Personalmanagements, welches sich in erster Linie nach den Bedürfnissen der Kunden richten soll. Die Aufgaben des Personalmanagements sind es somit nicht nur einzelne Bereiche wie Personalplanung, Personalgewinnung und Personalentwicklung zu optimieren, sondern eine permanente Weiterentwicklung der gesamten Personalmanagement-Arbeit sicherzustellen. Ziel dieser Arbeit ist die Umsetzung dieses zeitgemäßen Verständnisses sowie die dazu verwendeten Methoden und Instrumente genauer aufzuzeigen. Eine Vielzahl von öffentlichen Fachabteilungen befinden sich momentan in einer Umbruchphase. Der Fokus der Leistungserbringung verschiebt sich zunehmend auf die Bereiche Innovation, Qualität und Produktivität. Dabei liegt die Herausforderung für das Personalmanagement darin, seine Strukturen hinsichtlich im Vorfeld festgelegter Effizienzmaßstäben zu reformieren. Das PM übernimmt dabei die Aufgabe sowohl Entscheidungsträger als auch Beschäftigte bei der Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit zu

²⁸ Vgl. Schwentker, Björn; Vaupel, James W.: Demografischer Wandel. Eine neue Kultur des Wandels. Bundeszentrale für politische Bildung, 2011.

unterstützen und eine Ausrichtung der selbigen an die Zielsetzung der Abteilung zu fördern. Sämtliche Leistungen, besonders jene des Personalmanagements, sind letztlich an ihrem Beitrag zum Erfolg der Abteilung bzw. des Bereiches zu bemessen. Um die Einzelnen PM-Maßnahmen bewerten und verbessern zu können, müssen diese im Vorfeld einer Messung zugänglich gemacht werden. Ansatzpunkte zur permanenten Optimierung der Personalprozesse finden sich vor allem dort, wo eine Vergeudung von personellen Ressourcen vorliegt bzw. in Bereichen in denen die Fehlerquote verhältnismäßig hoch ist. Dies kann sich vor allem in Koordinationsmängel, Doppelarbeit und Absentismus äußern. Die systematische Optimierung des Personalmanagements hat die Aufgabe diese Fehlleistungen und Verschwendungen zu ermitteln und sie in weiterer Folge auf Möglichkeiten zu Vermeidung zu überprüfen.²⁹ Der bestehende Lösungsansatz der Stadtverwaltung Graz betreffend Personalmanagement-Aufgaben ist hauptsächlich auf wirtschaftliche bzw. technische Aspekte fokussiert. Zukünftig sollte jedoch eine Kombination der Kriterien zur Beurteilung von Lösungen sozialer und sozio-technischer Probleme angeregt werden. Die Kriterien des Bewertungsschemas müssen situationsunabhängig festgelegt sowie von den definierten Bereichszielen abgeleitet werden. Das Bewertungsschema mit welchen die verschiedenen Methoden, Verfahren und Instrumente hinsichtlich des Personalmanagements in dieser Arbeit beurteilt werden, setzt sich aus nachfolgenden Kriterien zusammen:

- strategische Bedeutung für die Abteilung
- äußere und innere Wahrnehmung der gesetzten Maßnahmen
- soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit des Verfahrens
- Vereinbarkeit mit dem Leitbild der Stadt Graz bzw. mit der gewünschten Außen-Darstellung des Verwaltungsapparates
- wirtschaftliche Vorteile der Methoden

²⁹ Vgl. Newsletter Flexible Unternehmen, Qualitätstechniken im Personalmanagement.
<http://schiering.org/arhilfen/qualit/qm/personal.htm>

- Attraktivität der umgesetzten bzw. geplanten Maßnahmen für das Unternehmen im Vergleich zur Attraktivität für die Beschäftigten

Das angewandte Konzept folgt damit dem Grundgedanken, die verschiedenen Instrumente, Maßnahmen und Verfahren mithilfe unterschiedlicher Aspekte zu bewerten und somit eine Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der geplanten Umsetzung zu schaffen. Die Vorteile bei diesem Vorgehen sind, dass die Instrumente, Maßnahmen und Verfahren veranschaulicht dargestellt und variiert werden können.³⁰

2.2 Ist-Situation

2.2.1 Alterung der Gesellschaft

Die Bevölkerung der Europäischen Union altert zunehmend. Laut aktuellen Zahlen des österreichischen Arbeitsmarktservice sinkt der Anteil an erwerbstätigen Personen bis zum Jahr 2050 auf unter 57 %. Die Gründe für den anhaltenden Alterungsprozess liegen einerseits in der kontinuierlich sinkenden Geburtenrate sowie andererseits in einer immer höheren Lebenserwartung der Bevölkerung. Die Anzahl der älteren Menschen im Vergleich zu den jüngeren Bürgern steigt somit rasant an. Diese Prognose wird durch die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.³¹

³⁰ Vgl. Müller: Methodisches Erfinden im Personalmanagement. Deutscher Universitäts-Verlag, Bremen 2006, S. 314.

³¹ Vgl. Baierl, Evelyn: Bachelorarbeit: Strategisches Personalmanagement im demographischen Wandel am Beispiel von Unternehmen in der Region Eisenstraße, IMC Fachhochschule, Krems 2014, S. 8.

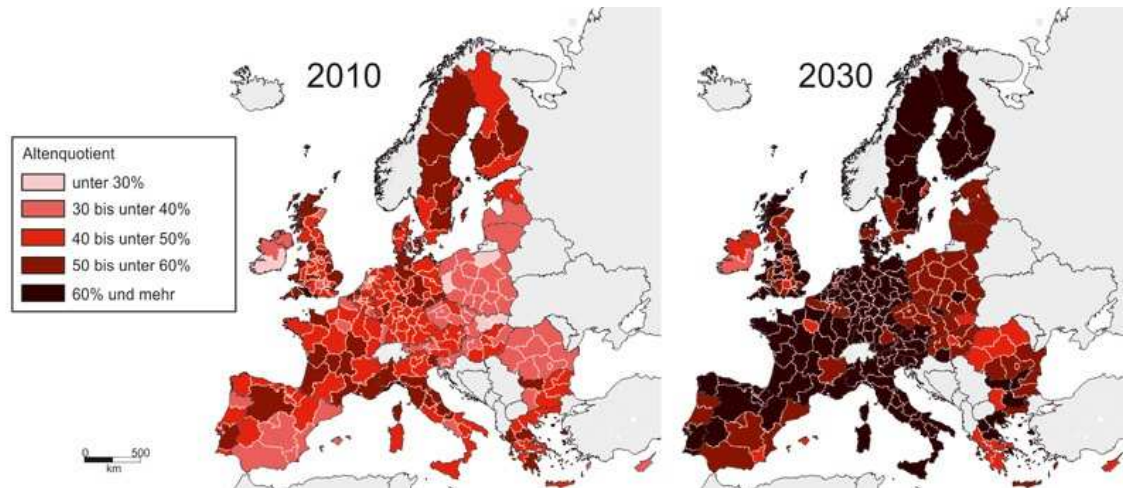


Abbildung 3: Altenquotient und seine Veränderungen in den NUTS-II-Regionen der Europäischen Union.³²

Die künftige demographische Entwicklung in Europa ist vor allem von den Faktoren Alterung und Bevölkerungsrückgang gekennzeichnet. Diese beiden Trends führen unmittelbar zu unterschiedlichen, gesellschaftlichen Herausforderungen deren Dimensionen jedoch einen engen Bezug zueinander aufweisen.³³ Eine Zunahme der Anzahl und somit des Anteils an älteren Menschen an den Bevölkerungszahlen ist in der Europäischen Union deutlich zu beobachten. Es zeichnet sich somit ein Bild einer verbreiterten Spitze der Alterspyramide infolge der anhaltenden, ansteigenden Lebenserwartung bzw. einer sich zeitgleich verschmälernden Grundlage, hervorgerufen durch eine Geburtenrate unterhalb des allgemeinen Reproduktionsniveaus, ab. Vergleicht man die aktuellen Werte mit denen aus den Prognosen für das Jahr 2030, so zeigt sich, dass die Alterung der Gesellschaft in sämtlichen Regionen weiter fortschreiten wird. Der Anstieg hängt dabei von unterschiedlichen Voraussetzungen ab, wie etwa der Geburten- und Sterberate und der Selektivität von Ab- und Zuwanderung. Wesentliche Unterschiede hinsichtlich der Entstehung der Alterung gibt es zwischen städtischen und ländlichen Lebensräumen sowie zwischen Regionen, welche vergleichbare Siedlungsstrukturen aufweisen. Aus strukturschwachen Gebieten wandern vorwiegend jene angehende Erwachsene ab, die nach Arbeits- und

³² Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, Demographischer Wandel in Europa. <http://www.bpb.de/internationales/europa/europa-kontrovers/38206/standpunkt-paul-gans-ansgar-schmitz-veltin>

³³ Vgl. ebenda

Ausbildungsplätzen suchen. Die allgemeine Alterung in wachstumsstarken Regionen wird durch den eintretenden Zuzug positiv, hinsichtlich der Geburtenzahlen, beeinflusst. Der Prozess der Alterung wird hingegen in den Abwanderungsgebieten noch zusätzlich verstärkt. Aktuelle Statistiken zeigen auch, dass in ländlichen Regionen bzw. in Regionen mit attraktiven Klimabedingungen die Zuwanderung von älteren Menschen überdurchschnittlich hoch ist. Die Alterung und der Rückgang der Bevölkerung vermindern dabei wesentlich das zur Verfügung stehende Arbeitskräftepotential. Infolgedessen gefährdet die Alterung der Bevölkerung in Regionen mit einer niedrigen Bevölkerungsdichte die Lebensqualität der Einwohner. Der Begründung dafür liegt darin, dass in ländlichen Räumen häufiger als in städtischen Bereichen die Leistungsfähigkeit von technischen und sozialen Infrastrukturen unterschritten wird. Die Zugänglichkeit von angebotenen Leistungen wird durch meist große Entfernungen zwischen den Standorten erschwert.³⁴ Besondere Herausforderungen durch die Alterung der Gesellschaft ergeben sich in den Bereichen der öffentlichen Haushalte bzw. ihrer Budgetierung. Sowohl im deutschen als auch im österreichischen Wohlfahrtsstaat werden sogenannte umlagefinanzierte Versicherungen im Sozialbereich angewendet. Bei diesem System finanzieren die aktuellen Beitragszahler die Beitragsempfänger. Infolge der anhaltenden Alterung müssen stetig weniger Zahler für immer mehr Empfänger aufkommen. Im Jahr 1960 kamen auf einen Beitragsempfänger noch sechs Beitragszahler, 2017 sind es noch zwei. Diese Entwicklung trifft aus finanzieller Sicht besonders die gesetzliche Rentenversicherung. Schon bereits vor fünfzehn Jahren wurden in Österreich rund 25 % des Bruttoinlandsproduktes für altersbedingte Sozialausgaben ausgegeben. In fünfzehn Jahren wird der gleiche Prozentsatz an Zahlungen notwendig sein, um alleine die Pensionszahlungen zu tilgen. Die altersbezogenen Gesamtkosten werden auf über 45 % des BIPs ansteigen. Zusammenfassend lässt sich die Alterung der Gesellschaft durch eine immer weiter steigende Lebenserwartung der Menschen sowie durch den sogenannten Baby-Boom Effekt erklären. Die Generation von Neugeborenen in den Nachkriegsjahren hat anfangs dazu bei-

³⁴ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, Demographischer Wandel in Europa. <http://www.bpb.de/internationales/europa/europa-kontrovers/38206/standpunkt-paul-gans-ansgar-schmitz-veltin>

getragen, dass das Durchschnittsalter der Bevölkerung sehr niedriger war und daher das Sozialsystem stark entlastet hat. In den letzten Jahren führte dieser geburtenreiche Jahrgang jedoch dazu, dass der Anteil an älteren Menschen in der Bevölkerung überdurchschnittlich hoch ist und somit das Sozialsystem stark belastet. Auch bei einer schlagartigen Erhöhung der heutigen Geburtenrate wäre die Problemstellung der Finanzierungslücke im Pensionssystem nicht gelöst. Die Auswirkungen auf makroökonomische Faktoren wie Produktivität oder Wachstum sind dadurch schwierig einschätzbar. Es drängt sich die Annahme auf, dass die beschriebene Entwicklung allein durch eine höhere Zuwanderung oder eine steigende Geburtenrate nicht zu verhindern ist.³⁵

2.2.2 Handlungsbedarf

Die Erkenntnis aus dem demographischen Wandel bzw. der damit in Relation stehenden, zunehmenden Alterung der Gesellschaft führt dazu, dass die erwerbsfähige Bevölkerung in Europa stetig abnimmt, wohingegen die Zahl der Menschen über sechzig Jahre pro Kalenderjahr um rund zwei Millionen zunimmt. Die größte Belastung für die bestehenden Sozialsysteme wird in den Jahren zwischen 2020 und 2035 erwartet, weil sich in diesem Zeitraum äußerst geburtenreiche Jahrgänge in den Ruhestand verabschieden werden. Oftmals werden hinsichtlich dieser Thematik dramatische Prognosen veröffentlicht, welche aber nicht von heute auf morgen entstehen, sondern eher vorhersehbar sind. Die Entwicklung der demographischen Prozesse ist einschätzbar, da die vorliegenden Trends sich als relativ stabil erweisen. Mittlerweile befassen sich nicht nur Fachexperten und Statistiker mit der vorliegenden Problematik, auch politische Funktionäre und Entscheidungsträger befassen sich zunehmend mit den Auswirkungen der demographischen Entwicklung. Das bereits im Jahr 2012 deklarierte „Europäische Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen“ unterstreicht die Handlungsbereitschaft der politischen Eliten. Das Ziel der Europäischen Union ist es dabei durch gezielte Maßnahmen

³⁵ Vgl. Konrad Adenauer Stiftung, Auslandsbüro Frankreich, Herausforderung alternde Gesellschaft.
<http://www.kas.de/frankreich/de/publications/29313/>

den Generationen von geburtenstarken Jahrgängen die Möglichkeiten zu bieten länger im Erwerbsleben zu verbleiben und damit auch die Chance zu haben ihr Know-how weiterzugeben und somit weiterhin aktiv am gesellschaftlichen Leben beteiligt zu sein. Mit diesem Vorstoß möchte die EU zur allgemeinen Bewusstseinsbildung beitragen und messbare Resultate erzielen. In Anbetracht der fortschreitenden Alterung der Gesellschaft steigt nicht nur in der EU, sondern auch in sämtlichen Industrieländern der Druck, geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um die staatlichen Sozialsysteme zu entlasten. Aktuelle Statistiken zeigen dabei auf, dass in Österreich wie auch in Deutschland hinsichtlich dieser Thematik großer Handlungsbedarf besteht.³⁶

Durch folgende Faktoren ist der aktuelle Handlungsbedarf in Österreich besonders groß:

- tatsächliches Antrittsalter für die Pension ist eher niedrig
- im europäischen Vergleich eine durchschnittliche Lebenserwartung
- vergleichsweise niedrige Geburtenrate

Die Lebenserwartung in Österreich liegt minimal unter der des EU-Schnittes. Vollkommen anders sieht die Lage hingegen beim Antrittsalter zur Pension aus. In diesem Vergleich belegen die Arbeitnehmer in Österreich einen Rang im unteren Viertel der Statistik, was bedeutet, dass das tatsächliche Antrittsalter in den Ruhestand niedrig ist. In Zahlen liegt das Antrittsalter bei Frauen bei 57,5 Jahren und bei Männern bei 58,9 Jahren. Daraus ergibt sich eine Unterschreitung des OECD-Schnittes bei Frauen um 4,9 bzw. bei Männern um 4,7 Jahre. Ausgehend von diesem Sachverhalt steht uns laut Statistik Austria eine schwierige Entwicklung bevor:

- Der Anteil der Bevölkerung im hohen Erwerbsalter bzw. im frühen Ruhestandsalter (Alter zwischen 55 bis 64 Jahren) wird ansteigen.

³⁶ Vgl. „die Berater“ Unternehmensberater GmbH, Die demographische Herausforderung.
<http://www.dieberater.com/fileadmin/downloads/dieBerater-AktivesAltern-Artikel.pdf>

- Ebenfalls ansteigen wird die Zahl der sogenannten „jungen Alten“ (Alter zwischen 65 und 79 Jahren). Prognosen besagen einen Zuwachs von einer halben Million Menschen innerhalb von zwanzig Jahren.
- Der prozentuelle Anteil der erwerbstätigen Menschen im Alter zwischen 30 und 54 Jahren wird sich bis zum Jahr 2030 um bis zu sieben Prozent verringern.
- Die Zahl der über achtzig Jährigen wird in den nächsten zwanzig Jahren von 405.000 auf über 630.000 Personen ansteigen.³⁷

Aufgrund der technischen Errungenschaften steigt die Lebenserwartung an. Die Menschen werden älter und bleiben dank besserer medizinischer Versorgung auch länger aktiv. Seit dem Jahr 1970 steigt die Lebenserwartung der österreichischen Bevölkerung, im Schnitt, um zwei Jahre pro Jahrzehnt an. Führende Experten erwarten jedoch für die Zukunft eine Abflachung dieser Entwicklung. Die Veröffentlichungen der Statistik Austria besagen, dass die Lebenserwartung der Österreicher im Schnitt bei 80,4 Jahren liegt. Bedenkt man die medizinischen Errungenschaften so kann man davon ausgehen, dass ein neugeborenes Kind mit großer Wahrscheinlichkeit einhundert Jahre alt wird. Hinsichtlich der Geburtenrate liegt Österreich mit knapp zehn Geburten pro eintausend Einwohner im Vergleich mit den restlichen EU-Staaten im Schlussfeld. Nur Deutschland mit einer Rate von knapp neun Geburten pro tausend Einwohner liegt dahinter. Sogar bei einer schlagartigen Erhöhung der Geburtenrate würden rund zwanzig Jahre vergehen bevor diese neuen „Babyboomer“ eine deutliche Erleichterung am heimischen Arbeitsmarkt bringen würden. Die Familienfördermodelle von beiden Staaten setzten auf Beihilfen in Form von Direktzahlungen. Die dadurch angestrebten Erfolge hinsichtlich einer Anregung zur Familiengründung bleiben jedoch über weite Strecken aus. Man ist mittlerweile zur Einsicht gekommen, dass die finanziellen Anstrengungen sinnvoller in Einrichtungen zu Kinderbetreuung angelegt sind. In Anbetracht der erläuterten Fakten muss man sich hinsichtlich des vorhandenen Handlungsbedarfes die Frage

³⁷ Vgl. „die Berater“ Unternehmensberater GmbH, Die demographische Herausforderung.
<http://www.dieberater.com/fileadmin/downloads/dieBerater-AktivesAltern-Artikel.pdf>

stellen, ob das vorherrschende Sozialsystem in der Lage ist, die aktuellen Belastungen stemmen zu können. Eine weitere Tatsache ist, dass die Ausgaben für Sozialleistungen für ältere Menschen deutlich höher sind als jene von jüngeren Bürgern. Als wichtigen Schritt zu Bearbeitung des Problems hat das Statistische Amt der EU ein Europäisches System der integrierten Sozialschutz- Statistik, kurz ESSOS, entwickelt. Die Idee dahinter war betriebliche und öffentliche Sozialausgaben, hinsichtlich einer gerechteren Umverteilung, vergleichbarer darstellen zu können.³⁸ Im Jahr 2009 betrugen die jährlichen Sozialausgaben pro österreichischen Einwohner für Menschen über fünfundsechzig 32.300 Euro. Diese Ausgaben sind somit sechsmal höher als jene für Personen zwischen neunzehn und vierundsechzig Jahren. Die Erhöhung des Pensions-Antrittsalters wird zur Eindämmung des bereits eingetretenen Wandels jedoch zu wenig sein. Die Maßnahmen zur Erhaltung der allgemeinen Beschäftigungsfähigkeit müssen sowohl auf staatlicher, betrieblicher als auch individueller Ebene forciert werden. Dabei ist es essentiell die gesundheitlichen Voraussetzungen dafür zu schaffen, um die benötigten fachlichen und sozialen Fertigkeiten zu fördern und weiterzugeben.³⁹ Das Alter eines Dienstnehmers ist grundsätzlich kein Kriterium, welches sich der Ausübung der Arbeit entgegenstellt oder diese erschweren würde. Das eigentliche Problem entsteht dann, wenn Arbeitnehmer längerfristig intensive physische Arbeiten ausüben und sich bei diesen die notwendige Belastbarkeit so weit aufbraucht, dass das persönliche Leistungsvermögen den Erfordernissen der Stelle nicht mehr genügt. Dieser Umstand betrifft nicht ausschließlich Anstellungen bei denen schwere körperliche Arbeiten anfallen, sondern bezieht sich auch auf solche Tätigkeiten, in denen es zu hohen psychischen Belastungen kommt. Bei ersten Anzeichen einer nachlassenden Leistungsfähigkeit der Dienstnehmer, welche aufgrund ihres Alters eigentlich mitten im Leben stehen, kann eine Verbindung zwischen der bisherigen Tätigkeit und zusammengetragenen Belastungswirkungen in Erwägung gezogen werden. Dennoch wird der Umstand, dass ältere Arbeitnehmer vermehrt weniger leistungsfähig sind, immer wieder dem natürlichen Lauf der Din-

³⁸ Vgl. „die Berater“ Unternehmensberater GmbH, Die demographische Herausforderung.
<http://www.dieberater.com/fileadmin/downloads/dieBerater-AktivesAltern-Artikel.pdf>

³⁹ Vgl. ebenda

ge bzw. dem Alter selbst zugeschrieben. Eine geringere Leistungsfähigkeit älterer Personen wird standardisiert und pauschaliert. Dadurch werden jedoch individuelle Unterschiede sowie die eigentliche Entstehung verschleiert dargestellt. Handlungsbedarf entsteht dann, wenn das Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und dem persönlichen Leistungsvermögen nicht mehr zusammenpasst.⁴⁰ Als weitere Ursache für die physischen Abnützungerscheinungen sowie das weitverbreitete Burn-out-Syndrom kann die Dauer von psychisch und physisch eintönigen Arbeitsbelastungen von unzureichend organisierten Arbeitsstrukturen genannt werden. So steigert eine physische Unterforderung durch einseitige Körperhaltung, wie zum Beispiel durch ständiges Sitzen, die Verminderung der körperlichen Leistungsfähigkeit und führt schlussendlich zum selben Ergebnis wie eine permanente Überbelastung. Ein durch Krankheiten bedingter Ausfall der Beschäftigten steht in enger Verbindung mit den Bedingungen durch welche dieser verursacht wurde. Der gesundheitliche Zustand eines Bediensteten wird demnach nicht hauptsächlich durch sein Alter bestimmt, sondern ist vielmehr das Resultat der Arbeitsbedingungen, welchen er in der Vergangenheit ausgesetzt war. Eine Verminderung der Leistungsfähigkeit bei älteren Beschäftigten ist somit nicht automatisch zu erwarten, sie hängt von der Tätigkeit und von den vorhandenen Rahmenbedingungen ab. Ältere Arbeitnehmer haben häufig mit der Reduzierung von Wahrnehmungen und der Verlangsamung von Prozessen zu kämpfen. Diese Defizite können mithilfe von darauf spezialisierten Verfahren abgeschwächt bzw. komplett vermieden werden. Wissenschaftliche Studien belegen, dass die Fähigkeit von älteren Beschäftigten, Neues zu erlernen, in engem Zusammenhang mit der bisher ausgeübten Tätigkeit und den dabei erforderlichen Lernanforderungen steht. Einseitige Aufgaben, welche mit einer ausgeprägten Routine ausgeführt werden, können dabei zu einem frühzeitigen Erschöpfungszustand, Demotivation und zu einem rasanten Verlust der Lernfähigkeit des Betroffenen führen. Aus diesem Grund ist es nicht angebracht, ohne Unterscheidungen diesbezüglich, von Innovations- und Leistungsfähigkeiten einer bestimmten Altersgruppe zu spre-

⁴⁰ Vgl. Social Science Open Access Repository: Zukunftsreport demographischer Wandel: Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft.
http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23722/ssoar-2000-pack_et_al-zukunftsreport_demographischer_wandel.pdf?sequence=1

chen. Aufgaben, welche den nachfolgenden Erkenntnissen entsprechen, werden erfahrungsgemäß von älteren Beschäftigten zielführender umgesetzt:⁴¹

- Tätigkeiten sind geübt und vertraut.
- Aufgaben können selbstständig abgearbeitet werden.
- Die Aufgabenstellung erfordert einen hohen Grad an Arbeitserfahrung.

Erfahrungsgemäß schwerer tun sich ältere Beschäftigte bei der Ausübung von Aufgaben bei:

- Schwerer physischer Tätigkeit.
- Anforderung hinsichtlich hohem Leistungs- und Zeitdruck.
- Fehlen von entsprechenden Möglichkeiten zur Erholung.

In gewissen Bereichen der öffentlichen Verwaltung ist bereits aktuell schon ein starker Wandel hinsichtlich der Altersstrukturen zu bemerken. Zurückzuführen ist dieser jedoch nur zum Teil auf den demographischen Wandel. Der Hauptgrund hierfür liegt im konsequenten Arbeitsplatzabbau bzw. der ausbleibenden Nachbesetzung von frei werdenden Dienstposten. Als zusätzlich erschwerend kommt die Tatsache hinzu, dass in den einzelnen Abteilungen die zahlenmäßig stark etablierte mittlere Altersgruppe im Gleichschritt altert. Einem permanent wachsenden Anteil an älteren Dienstnehmern stehen immer weniger Nachwuchskräfte gegenüber. Der Wandel der vorhandenen Altersstruktur, in Kombination mit den Konsequenzen einer kollektiven Alterung der Bediensteten, ist in unterschiedlichen Regionen unterschiedlich stark ausgeprägt. Ein grundlegendes Problem des öffentlichen Verwaltungsapparates besteht darin, dass in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren rund die Hälfte der Beschäftigten, darunter auch wichtige Entscheidungsträger, sich in den Ruhestand verabschieden werden. Die Fragen, welche sich also seitens der Verantwortlichen des Personalmanagements gestellt werden müssen, lauten:

⁴¹ Vgl. Social Science Open Access Repository: Zukunftsreport demographischer Wandel: Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft.
http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23722/ssoar-2000-pack_et_al-zukunftsreport_demographischer_wandel.pdf?sequence=1

- Welche Maßnahmen müssen gesetzt werden, um die ausscheidende Belegschaft durch junge, gut ausgebildete Dienstnehmer zu ersetzen?
- Wie ist der Verlust von Know-how und Kernkompetenzen zu legalisieren bzw. wie können diese Erfahrungswerte an jüngere Beschäftigte weitergegeben werden?

Das Personalmanagement, als operative Abteilung der Stadtverwaltung, kommt den Aufgaben hinsichtlich der organisatorischen Ausführung von Personalplanungen und den damit verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen nach. Den autonomen Gestaltungsräumen werden hierbei jedoch oftmals Grenzen auferlegt. Der Handlungsrahmen hinsichtlich der Rekrutierung von Personal wird durch formale Anforderungen sowie durch oftmals unscharf formulierte, soziale Faktoren stark eingeschränkt. So spielen besonders kommunikative und soziale Kompetenzen, zusätzlich zu den ohnehin geforderten fachlichen Kenntnissen, eine gewichtige Rolle hinsichtlich der Neueinstellung von Arbeitnehmern. In Relation dazu sind die Vorzüge von altersgemischten Arbeitsgruppen hervorzuheben. Den meisten Abteilungen fehlt es jedoch an einer konsequenten Umsetzung dieser Erkenntnisse. Die resultierenden Probleme der Alterung der Belegschaft, welche im Speziellen die qualitative Anpassung des Personals betreffen, werden intern nicht als eigenständiges, sondern bestenfalls als sekundäres, Personalproblem betrachtet. Es kommt so zu einer direkten Ausgrenzung von älteren Dienstnehmern, welche als weniger weiterentwickelbar eingestuft werden. Ältere Beschäftigte sind nicht als Leistungs- und Innovationshemmer zu betrachten, ganz im Gegenteil, ihnen kommt bei der Umsetzung von innovativen Verfahren oftmals sogar eine Vorreiterrolle zu. Damit die Vorteile dieser Rolle aber voll ausgeschöpft werden können, bedarf es einer konsequenten und zielgerichteten Personalpolitik in den Bereichen, welche maßgeschneiderte Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Förderung der Leistungsfähigkeit aller Altersgruppen anbieten.⁴²

⁴² Vgl. Social Science Open Access Repository: Zukunftsreport demographischer Wandel: Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft.
http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23722/ssoar-2000-pack_et_al-zukunftsreport_demographischer_wandel.pdf?sequence=1

2.3 Soll-Situation

2.3.1 Personalentwicklung

Der anhaltende Wandel in den öffentlichen Verwaltungen führt zu einem erhöhten Bedarf an prozessorientierter Personalentwicklung, welche das Ziel hat, bereits vorhandenes Fachwissen zu erhalten sowie weiter auszubauen. Der Begriff der Personalentwicklung ist dabei jedoch unpräzise beschrieben. Als Ursache dafür kann eine Vermischung von unterschiedlichen Fachgebieten genannt werden. Die Wissenschaften, welche in einer zeitgemäßen Personalentwicklung miteinander verknüpft werden, können Wirtschaftswissenschaften, Soziologie, Psychologie sowie Pädagogik sein. Durch die Betrachtung der Personalentwicklung aus diesen unterschiedlichen Perspektiven ist es möglich die Grundzüge der Thematik besser einschätzen und entwickeln zu können. Trotz der vielen theoretischen Ansätze orientiert sich die individuelle Personalentwicklung stark an der Praxis und dient dazu, betriebliche sowie persönliche Zielsetzungen zu erfüllen. Aus diesen Gründen hat sich die Thematik in den letzten Jahren zu einem separaten Aufgabengebiet entwickelt.⁴³

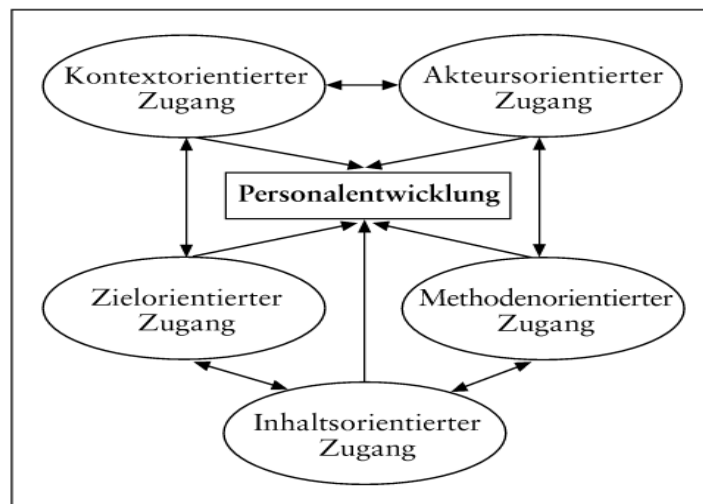


Abbildung 4: Forschungs- und Gestaltungszugänge.⁴⁴

⁴³ Vgl. Becker: Lexikon der Personalentwicklung. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2007, S. 10-11.

⁴⁴ Das Wirtschaftslexikon, Personalentwicklung.

<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/personalentwicklung/personalentwicklung.htm>

Die Unterteilung der Personalentwicklung kann nach definierten Forschungszugängen und praktischer Gestaltung erfolgen.⁴⁵

Es entstehen dadurch folgende Zugänge:

- Kontextorientierter Zugang: Definiert die bereichsinternen und -externen Parameter welche die Gestaltung der Personalentwicklung in Bezug auf die jeweiligen Inhalte, Ziele und Verfahren beeinflussen. Die kontextorientierte Gestaltung definiert somit den Handlungs-Spielraum, welchen die Personalentwicklung absteckt. Die Bereichsleitung bestimmt als Mittel-Zweck-Beziehung Inhalt und Art der Personalentwicklung, sodass diese zur Erfüllung der Bereichsziele beiträgt. Zusätzlich sind aber auch externe Parameter zu berücksichtigen, wie zum Beispiel die Menge der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte. Die Personalentwicklung sowie die Entwicklung des Bereiches sollen dabei stets kompatibel zueinander angelegt sein, sodass eine gegenseitige, positive Entwicklung stattfinden kann. Sämtliche externe Rahmenbedingungen hinsichtlich der Personalentwicklung sind tarifvertragliche bzw. bildungspolitische Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft.

- Akteursorientierter Zugang: Von den Auswirkungen der Personalentwicklung betroffen sind Beschäftigte sowie Entscheidungsträger selbst. Weiters nehmen auch Personal- bzw. Betriebsräte, unter Anwendung ihres Rechts auf Mitbestimmung, am Prozess der Personalentwicklung teil. Grundlegend liegt jedoch eine funktionierende Personalentwicklung beim jeweiligen Mitarbeiter selbst. Ein akteursorientierter Zugang bedeutet somit festzustellen, wie persönliche Entwicklungsimpulse und -blockaden auf den Erfolg der einzelnen Maßnahmen entscheidenden Einfluss nehmen. Die Interessen der Beteiligten werden dabei personenbezogen ermittelt. Anschließend sind die Maßnahmen zur Erfüllung eben dieser Interessen festzulegen. Es liegt an den Abteilungen geeignete Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten und ein Arbeitsklima zu schaffen, welches ein permanentes Lernen und Entwickeln fördert. Dabei ist

⁴⁵ Vgl. Becker: Lexikon der Personalentwicklung. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2007, S. 12.

der Wille der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung vorauszusetzen. Die Zielsetzungen der Personalentwicklung sollten deshalb erreichbar und attraktiv formuliert sein.⁴⁶

- Zielorientierter Zugang: Die definierten Ziele regeln den Umfang der Personalentwicklung. Die Ziele der Beschäftigten sind dabei die Aufrechterhaltung und Optimierung des Dienstverhältnisses. Wohingegen die Zielsetzung von Führungskräften auf einer Steigerung der Motivation und der Leistungsstärke der jeweiligen Mitarbeiter gründet. Der Erfolg oder Misserfolg der Personalentwicklung offenbart sich im Ergebnis der erbrachten Arbeit und nicht schon in der Aneignung der Qualifikation. Aus der Sichtweise der Betriebswirtschaft ist der Anwendungsaspekt der Personalentwicklung, im Zuge einer Optimierung von bereits vorhandenen Kompetenzen, besonders zu beachten. Geht man von dieser Betrachtungsweise aus, dann besitzt die Personalentwicklung die Fähigkeiten (wollen, dürfen, können), welche zur Erbringung der Arbeitsleistung notwendig sind.

- Inhaltsorientierter Zugang: Wird die Personalentwicklung aus einer umfassender Sichtweise betrachtet, werden die Gebiete der Bildung und Förderung miteinbezogen. Bildung ist seit jeher ein fester Bestandteil der Personalentwicklung. Einschlägige Berufsausbildungen sowie allgemeine Fortbildungen gelten dabei als Kernbereiche. Die Förderung erfreut sich seit einigen Jahren, im direkten Vergleich mit den anderen Bereichen, des größten Interessenszuwachses. Es wird dabei der Grundsatz der Individualisierung forciert und eine angepasste Entwicklung von Abteilungen und Einzelpersonen als Ziel definiert.

- Methodenorientierter Zugang: Eine methodische Überprüfung ist zur Sicherstellung einer funktionierenden Personalentwicklung unerlässlich. Außerdem hilft die Überprüfung dabei, der Personalentwicklung einer gewissen Akzeptanz in der Abteilung zu verschaffen. Der systematischen Personalentwicklung

⁴⁶ Vgl. Becker: Lexikon der Personalentwicklung. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2007, S. 13.

liegt folgender Ablauf zugrunde: Analyse des Bedarfs → Zielsetzung → Gestaltung → Durchführung → Kontrolle der Erfolge → Transfersicherung. Dieser Prozesszyklus ist ein geregeltes Verfahren zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Maßnahmen zur Personalentwicklung. Die Bedarfsanalyse legt dabei die momentanen und künftigen Aufgaben und Anforderungen fest. Vergleichbare Positionen werden dabei auf einem durchschnittlichen Abstraktionsniveau gebündelt. Mit aufgenommen werden ausschließlich für die Wertschöpfung relevante, auf Dauer angelegte Prozesse von miteinander vergleichbaren Tätigkeiten.⁴⁷

2.3.2 Altersgerechte Personal- u. Arbeitspolitik

Der prozentuelle Anteil von Arbeitnehmern zwischen zwanzig und neunundzwanzig Jahren verringert sich kontinuierlich. Auch der Anteil der dreißig- bis fünfzigjährigen sinkt, wohingegen jener der über fünfzigjährigen ansteigt. In den Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung wird der anhaltende demographische Wandel vorwiegend als problematisch angesehen. Abteilungsinterne Probleme, wie z.B. ein Fachkräftemangel, werden durch eine Veränderung der bisherigen Altersstrukturen zusätzlich verschärft. Die Alterung in den unterschiedlichen Bereichen erweist sich dabei als recht differenziert. In den Bereichen der öffentlichen Verwaltung ist der Anteil von Arbeitnehmern über fünfzig verhältnismäßig hoch. Welche Lösungsansätze bzw. Erkenntnisse, bezogen auf den demographischen Wandel, zum Tragen kommen, hängt dabei nicht ausschließlich von den getroffenen politischen Entscheidungen ab. Mindestens genauso wichtig ist, welche Strategien von den Verwaltungen bzw. Betrieben verfolgt werden. Im speziellen werden dazu bei Berufsgruppen mit einem hohen Anteil an älteren Beschäftigten altersgerechte Maßnahmen angeboten. Als wichtigste Bestandteile dieser Angebote können die interne Weiterbildung sowie das Modell der

⁴⁷ Vgl. Becker: Lexikon der Personalentwicklung. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2007, S. 13-16.

Altersteilzeit genannt werden.⁴⁸ Eine, in den vergangenen Jahren zunehmend verbreitete Methode zur Förderung einer altersgerechten Personalpolitik, ist die Schaffung von altersgemischten Teams zur Leistungserbringung. Wohingegen eine besondere Ausrüstung der jeweiligen Arbeitsplätze, spezielle Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte kaum zum Einsatz kommen. Hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellung, woher die sinkende Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern kommt, vertreten Experten übereinstimmend die Auffassung, dass die vorliegende Problematik nicht erst am Ende der Beschäftigung, sondern schon während des gesamten Berufslebens aufgebaut wird. Die Ursachen dafür liegen oft in einer jahrelangen, gesundheitlichen Belastung, an eintönigen und monotonen Tätigkeiten sowie an einem geringen Interesse an Weiterbildungsangeboten der Beschäftigten. Es kommt zu einer negativen Einschätzung der Arbeitnehmer hinsichtlich ihrer Qualifikation und Leistungsfähigkeit. Bei der Hinterfragung der vorhandenen Angebote ist die Quantität der Maßnahmen und Verfahren als unzureichend festzustellen. Auch hinsichtlich der Qualität ist anzumerken, dass zum Beispiel Maßnahmen wie die Schaffung von sogenannten Schonarbeitsplätzen für ältere Beschäftigte zu kurz greifen, da sie sich lediglich an der finalen Phase des Berufslebens orientieren. Eine zielgerichtete Alterspolitik für Beschäftigte sollte sich deshalb vermehrt auf präventive Maßnahmen konzentrieren und das gesamte Berufsleben der Beschäftigten überblicken. In den meisten öffentlichen Verwaltungen und Betrieben gibt es zwar Bereitschaft zu Überlegungen hinsichtlich der vorliegenden Problematik, diese spielen jedoch im Zuge einer konkreten Umsetzung eine eher untergeordnete Rolle. Es mangelt an übergeordneten Konzepten und Strategien. Meist werden viele einzelne Verfahren und Instrumente eingesetzt, die jedoch aufgrund einer unkoordinierten Anwendung nicht die gewünschten Resultate erzielen. Noch bis vor einigen Jahren galt die Annahme, dass die Beschäftigungsfähigkeit gleich der körperlichen Leistungsfähigkeit, mit steigendem Alter abbaut. Mittlerweile hat sich jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, dass ältere Arbeitnehmer nicht zwin-

⁴⁸ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung, Demografie und Arbeitspolitik, Herausforderungen und Chancen für betriebliche Akteure.
https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_demografie_arbeitspolitik.pdf

gend weniger leistungsfähig sind. Die festgestellten Leistungsunterschiede innerhalb einer definierten Altersgruppe sind dabei durchaus höher als zwischen den Gruppen. Daraus lässt sich also ableiten, dass die individuelle Arbeitsfähigkeit stärker von Belastungen und Weiterbildungsmöglichkeiten beeinträchtigt wird, als vom Alter des Beschäftigten. Laut den Auswertungen von einschlägigen Studien haben zusätzliche Faktoren wie etwas das Verhalten von Führungskräften oder das Verhältnis zu Arbeitskollegen großen Einfluss auf die Motivation und in weiterer Folge auf die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer.⁴⁹

2.3.3 Work-Life-Balance Konzept

Unter dem Begriff Work-Life-Balance versteht sich das Gleichgewicht zwischen dem erforderlichen zeitlichen Aufwand sowie der notwendigen Anstrengung, die ein Arbeitnehmer seiner Arbeit widmet bzw. der Zuteilung dieser Faktoren zu anderen Lebensbereichen. WLB sieht sich mittlerweile einer umfassenden öffentlichen Diskussion ausgesetzt. Die definierten Ziele dabei sind, Arbeitnehmern mehr Kontrolle über die Organisation ihres Arbeitslebens einzuräumen, um damit eine bessere Abstimmung mit anderen Bereichen ihres Lebens zu ermöglichen wobei sie gleichzeitig einen Nutzen, hinsichtlich ihrer Arbeitsleistung, für das Unternehmen darstellen. Die verschiedenen WLB- Modelle bestehen hauptsächlich aus Methoden hinsichtlich flexibler Arbeit und familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Als Auslöser der Diskussion über die Ausgewogenheit von Arbeits- und Privatleben können verschiedene soziale und wirtschaftliche Veränderungen angesehen werden. Diese Veränderungen waren zum Beispiel die steigende Anzahl von berufstätigen Frauen, die Erwartungen der jüngeren Generation Y, eine zunehmende Ablehnung der Kultur von längeren Arbeitszeiten sowie diverse technische Fortschritte.⁵⁰ Die Thematik steht im Kontext mit den aktuellen Anforderungen an eine Wissensgesellschaft, den Ebenen

⁴⁹ Vgl. Hans-Böckler-Stiftung, Demografie und Arbeitspolitik, Herausforderungen und Chancen für betriebliche Akteure.

https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_demografie_arbeitspolitik.pdf

⁵⁰ Vgl. onpulson, Wissen für Unternehmer und Führungskräfte.

<http://www.onpulson.de/lexikon/work-life-balance/>

des Spitzenmanagements, der demographischen Entwicklung sowie der Mitarbeiterzufriedenheit. Besonders Erwerbstätige mit pflegebedürftigen Angehörigen, seien es Kinder oder andere Angehörige, sehen sich mit großen Herausforderungen konfrontiert, wenn sie den privaten und beruflichen Ansprüchen gerecht werden wollen. Eine jahrzehntelange Setzung von Prioritäten zugunsten des Arbeitsplatzes wurde als selbstverständlich angesehen. Erhebliche Konsequenzen für das Privatleben wurden dabei toleriert. Aufgrund des anhaltenden demographischen Wandels scheint sich nach und nach ein Bewusstseinswandel zu vollziehen, der sich aufgrund des steigenden Fachkräftemangels noch verstärken wird.⁵¹ Die Bezeichnung Work-Life-Balance erfährt in der Praxis gegenwärtig eine äußerst populäre Verwendung. Betrachtet man die Internet-Auftritte der öffentlichen Verwaltungen wird verdeutlicht, wie unterschiedliche Bereiche mit ihrem Angebot an Work-Life-Balance-freundlichen Arbeitsplätzen in der Öffentlichkeit zu punkten versuchen. Die kontinuierlich ansteigende Konfrontation mit Themen rund um den Begriff WLB lässt sich mit wachsendem Wettbewerbsdruck, unterschiedlichen Wertvorstellungen junger Führungskräfte und der karriereorientierten Haltung von weiblichen Arbeitnehmerinnen in Verbindung bringen. Dienstgeber sind mehr denn je zuvor gefordert, Beschäftigten eben solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine hohe Leistungsfähigkeit erhalten und ihnen eine individuelle Balance zwischen den Bereichen Berufs- und Privatleben zu ermöglichen.⁵²

⁵¹ Vgl. Giese: Work-Life-Balance in Unternehmen, tredition GmbH, Hamburg 2013, Einleitung S. 7-8.

⁵² Vgl. Kaiser, Ringlstetter: Work-Life-Balance, Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Springer, Heidelberg 2010, Einführende Anmerkungen.

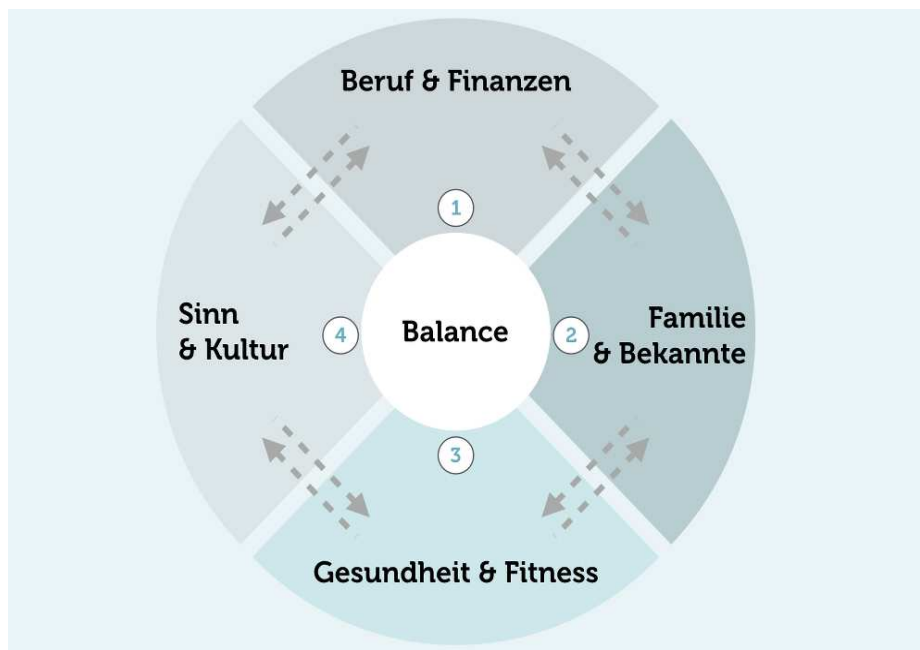


Abbildung 5: Lebens- Balance Modell. ⁵³

Einige Arbeitnehmer wechseln ihren Arbeitgeber aufgrund einer geringen Kompatibilität ihrer beruflichen Tätigkeit mit den eigenen Lebensvorstellungen. ⁵⁴

Die Frage, die sich zwangsläufig jeder Arbeitnehmer im Laufe seiner beruflichen Karriere stellt, lautet: Wie finde ich eine akzeptable Balance aus Arbeitsleistung in Form von Zeit, Engagement und Disziplin auf der einen Seite sowie Erholung, Zeit für die Familie und Genuss auf der anderen Seite? Durch Störungen dieser Balance hervorgerufene Folgen für den Arbeitnehmer wirken sich meist sowohl auf den Bereich des beruflichen als auch auf den Bereich des privaten Alltags aus. Erkrankungen wie Depressionen, chronische Ermüdungssyndrome, Burnout, Alkoholismus, posttraumatische Belastungsstörungen und Panikattacken nehmen dadurch zu. Die verschiedenen Modelle zur WLB berufen sich oftmals auf die Belastung-Beanspruchungsachse, die den Vorteil hat, sowohl auf physiologischer als auch auf psychologischer Ebene verlässliche Befunde integrieren zu können. ⁵⁵ Das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben stellt sich in den jeweiligen Lebensabschnitten differenziert dar. Der Drang,

⁵³ Karrierebibel, Lebensbalance Modell: Alles gegeneinander abwägen?
<http://karrierebibel.de/work-life-balance/>

⁵⁴ Vgl. Kaiser, Ringlstetter: Work-Life-Balance, Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Springer, Heidelberg 2010, Einführende Anmerkungen.

beruflich Erfolg zu haben, um später seiner Familie etwas bieten zu können, setzt andere Motivationen und Ansprüche voraus, als spätere Abschnitte der Absicherung des erarbeiteten Lebensstandards und der Zeit nach der Karriere, die immer länger wird. In einschlägigen Literaturen werden Modelle zur Verwirklichung von Work-Life-Balance als bewährte Mittel aufgezeigt, um auf die sogenannten High Potentials einen verbesserten Zugriff zu erhalten und um die Mitarbeiterfluktuation zu minimieren.⁵⁶ Es existieren zahlreiche Maßnahmen, die eine Realisierung einer Work-Life-Balance der Mitarbeiter ermöglichen. Die Umsetzung im jeweiligen Unternehmen erweist sich erfahrungsgemäß jedoch als schwierig. Grundsätzlich können auf der Seite des Arbeitgebers drei wesentliche Aspekte genannt werden, welche Einfluss auf die Work-Life-Balance Situation der einzelnen Mitarbeiter haben können:

- Führungskompetenz
- Schulungen von Mitarbeitern
- Sonstige Rahmenbedingungen⁵⁷

Der Zusammenhang von Führungskompetenzen und dem Bedarf eines Work-Life-Balance Konzeptes für die Belegschaft sollte auch in den Einflussbereichen der Führungsebene fest verankert sein. Durch einen permanenten Zeit-Leistungsdruck eines Vorgesetzten seinen Mitarbeitern gegenüber werden sämtliche interne Maßnahmen zur möglichen Förderung der WLB zunichte gemacht. Hinsichtlich der Schulung von Mitarbeitern fördert eine Erhöhung der organisatorischen Fähigkeiten, herbeigeführt durch gezielte Weiterbildungen von Mitarbeitern, auch deren WLB Bewusstsein und führt dazu, dass vorhandenen Leistungsanforderungen besser nachgekommen werden kann. Dadurch wird einer permanenten Überbelastung des Arbeitnehmers vorgebeugt. Unter dem Begriff der sonstigen Rahmenbedingungen versteht man insbesondere Modelle, welche dem Mitarbeiter ein hohes Maß an Zeitautonomie zugestehen. Solche

⁵⁵ Vgl. Kaiser, Ringlstetter: Work-Life-Balance, Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Springer, Heidelberg 2010, S. 1-10.

⁵⁶ Vgl. Forschungsnetzwerk, Work Life Balance: Schwerpunkte der Forschung.
<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/work%20life%20balance.pdf>

⁵⁷ Vgl. Zeitblüten, Wie Unternehmer die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter fördern.
<http://www.zeitblueten.com/news/work-life-balance-unternehmen/>

Modelle können zum Beispiel Teilzeitmodelle, Sabbaticals, flexible Arbeitszeiten oder eine Ausübung der Arbeit von zu Hause, sogenanntes Homeoffice, sein. Auch Bereiche der internen Organisation fallen unter den Begriff der Rahmenbedingungen. Eine unzureichende interne Organisation sowie nicht effiziente Arbeitsabläufe haben grundlegenden Einfluss auf die Arbeit und die Produktivität der Arbeitnehmer. Dabei ist zu beachten, dass ein Unternehmen welches die Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter fördert, mindestens im selben Ausmaß von den Folgewirkungen profitiert, wie der Mitarbeiter selbst. Bei der Umsetzung der genannten Maßnahmen kann ein Zuwachs an Motivation, Firmen-Loyalität sowie der allgemeinen Zufriedenheit festgestellt werden, welcher sich hinsichtlich dem vorherrschenden Betriebsklima sowie der täglichen Produktivität durchaus positiv auswirken kann. Übermäßige Fluktuationen von Mitarbeitern sowie krankheitsbedingte Fehlzeiten können dadurch deutlich verringert werden. Aber auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber wird durch eine konsequente Umsetzung der WLB-Maßnahmen erhöht, dadurch können hoch qualifizierte und motivierte Arbeitnehmer gewonnen werden. Zu einer erfolgreichen Umsetzung eines funktionierenden WLB-Systems gehört aber nicht nur die Schaffung von Rahmenbedingungen durch den Arbeitgeber, essenziell ist auch die Bereitschaft des Mitarbeiters selbst diese auch in Anspruch zu nehmen.⁵⁸ Diverse Teilzeit-Arbeitsmodelle erfreuen sich bereits seit mehreren Jahren großer Beliebtheit unter den Arbeitnehmern. So befinden sich rund 25,0 % der arbeitenden Bevölkerung in Österreich in einer Teilzeitbeschäftigung. Die wesentlichen Vorteile dabei sind eine deutliche Erhöhung der individuellen Freizeit sowie eine höhere Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch mehr Erholung. Eine der flexibelsten Formen der Teilzeit ist dabei das Modell Teilzeit-Team. Bei diesem Modell werden Vorgaben des Arbeitgebers betreffend der Anzahl der Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraumes im Team geplant und umgesetzt. Dadurch können Bereiche wie etwa die Kundenorientierung des Unternehmens aber auch die interne Auslastung optimiert werden. Dabei kommt eine Kombination aus Teil- und Vollzeitarbeit zur Anwendung. Als weiteres Teilzeit-Modell ist die Teilzeit-Saison zu nennen. Dieses Mo-

⁵⁸ Vgl. Zeitblüten, Wie Unternehmer die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter fördern.
<http://www.zeitblueten.com/news/work-life-balance-unternehmen/>

dell kommt häufig bei Unternehmen mit saisonal bedingten Hochphasen zum Tragen. Zwischen den jeweiligen Hochphasen, bei eintretender Unterauslastung des Personals, wird den Arbeitnehmern frei gegeben. Sie beziehen jedoch durchgehend ein Grundgehalt und sind sozialversichert. Grundsätzlich eignet sich dieses Modell für jeden Arbeitnehmer, im Speziellen aber für Mitarbeiter in den Branchen Bau- sowie Baunebengewerbe. Das Unternehmen kann durch Anwendung dieses Modells saisonbedingte Entlassungen vermeiden und dadurch Kosten für die Suche nach neuen Mitarbeitern einsparen. Für die Mitarbeiter entsteht außerhalb der Hochsaison ein wesentlicher Freizeit-Zugewinn, welcher durch individuelle Gestaltung zur Optimierung der WLB beitragen kann. Abschließend zu den Teilzeit-Arbeitsmodellen ist das Modell Teilzeit Home zu erwähnen. Es handelt sich dabei um eine Teilzeit-Variante des im nachfolgenden Abschnitt diskutierten Homeoffice. Der Arbeitnehmer arbeitet dabei von zu Hause aus in Teilzeit. Zur besseren Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen werden dabei aber auch regelmäßige Arbeitstage im Betrieb vereinbart. Eine zuverlässige Erreichbarkeit des Mitarbeiters muss dabei gewährleistet sein, dies wird meist durch die Vereinbarung von festen Arbeitszeiten geregelt. Für den Arbeitnehmer ergeben sich dadurch neben zeitlichen auch finanzielle Vorteile durch den Entfall von Hin- bzw. Rückfahrten zum Arbeitsplatz.⁵⁹ Das Unternehmen erspart sich die Kosten für die permanente Bereitstellung eines Arbeitsplatzes für den Mitarbeiter. Alle Modelle der Teilzeitarbeit ermöglichen dem Arbeitnehmer einen Zeitvorteil, der zur Verbesserung seiner Work-Life-Balance beitragen kann.⁶⁰ Ein weiterer Begriff, der in den Bereich der unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen fällt, ist jener der sogenannten Sabbaticals. Darunter verstehen sich geplante, berufliche Auszeiten der Arbeitnehmer. Maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung von Sabbaticals hatte vor allem die zunehmende Fluktuation von Arbeitskräften. Ihren Ursprung hatte das Modell an amerikanischen Universitäten an denen Professoren sich bis zu einem Jahr freistellen lassen konnten, um ihren Forschungen besser nachkommen zu können. Mittlerweile erfreut sich das System, insbesondere im

⁵⁹ Vgl. Kruse, Marcel: Diplomarbeit: Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2009, S. 44-45.

⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 45.

Bereich der öffentlichen Dienstgeber, zunehmender Beliebtheit. Bei der Inanspruchnahme eines Sabbaticals werden meist zwei Modelle unterschieden:

- Anspar-Modell: Hierbei werden Überstunden angespart, welche zu einem späteren Zeitpunkt, vorzugsweise in „ruhigeren“ Geschäftszeiten, in Form eines Sabbaticals wieder abgebaut werden können.
- Entgeltverzicht-Modell: Der Arbeitnehmer verzichtet bei diesem Modell, während eines festgelegten Zeitraums, auf Teile seines Gehaltes. Im Anschluss an die vereinbarte Zeitspanne kann der Mitarbeiter zu Hause bleiben und bekommt einen Teil seines eigentlichen Gehalts weiterhin ausbezahlt.

Während bei jüngeren Arbeitnehmern Sabbaticals meist zum Ausgleich ihrer persönlichen Work-Life-Balance in Anspruch genommen werden, dient es bei älteren Beschäftigten eher der Burn-Out-Prävention.⁶¹ Unternehmen erkennen zunehmend, dass starre Arbeitszeiten als Arbeitszeit-Modell nicht mehr zeitgemäß sind. Bedingt durch maßgebende gesellschaftliche Veränderungen in den letzten Jahren und den damit verbundenen Folgen für die Situation am Arbeitsmarkt, wird eine Steigerung der Spezifizierung und Flexibilisierung der Arbeitsformen gefordert. Der allgegenwärtige demographische Wandel sowie die schrumpfende und gleichzeitig immer älter werdende Bevölkerung haben sich bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt in Form eines spürbaren Fachkräftemangels auf den Arbeitsmarkt ausgewirkt. Eine drastische Verschärfung dieses Zustandes in den kommenden Jahren ist zu erwarten. So werden alleine in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2030, 5,5 Millionen Arbeitnehmer fehlen. Neben dem eintretenden demographischen Wandel hat sich zusätzlich auch das gesellschaftliche Umfeld stark verändert. Sowohl jüngere, gut ausgebildete als auch bereits beschäftigte Arbeitnehmer erhoffen sich Maßnahmen, um Familie und berufliche Tätigkeit besser miteinander verknüpfen zu können. Dabei erweisen sich Faktoren wie etwa hohe Löhne oder auch gute betriebliche

⁶¹ Vgl. Arbeitswelten, Sabbaticals – Pro und Contra der beruflichen Auszeit.
<http://www.arbeitswelten.at/neue-arbeitswelten/sabbaticals/>

Aufstiegschancen alleine als nicht mehr ausreichend. Flexible Arbeitszeitmodelle in Unternehmen sind dadurch ein wichtiges Instrument, um qualifizierte Fachkräfte beschäftigen und langfristig binden zu können. Gut aufeinander abgestimmte Arbeitszeitmodelle können sowohl für Unternehmen als auch für den Beschäftigten vorteilhaft sein. Aus betrieblicher Sicht sind flexiblere Reaktionen auf Schwankungen hinsichtlich der Auftragslage sowie eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber sicherlich als größte Vorteile anzusehen. Für den Beschäftigten lassen sich durch flexiblere Arbeitszeiten unterschiedlichste Verpflichtungen bezüglich Beruf und Familie besser vereinbaren. Unter Flexibilität der Arbeitszeit kann im Allgemeinen die Lage, Längen und Verteilung der jeweiligen Arbeitszeit angesehen werden. Je nach Größe und Branche des Unternehmens sollten die möglichen Modelle der flexiblen Arbeitszeit auf einander abgestimmt und zugeschnitten werden.⁶² Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie hat besonders bei der Generation Y einen hohen Stellenwert. Unter Generation Y verstehen sich jene Berufstätige, welche nach 1980 geboren sind und in den Startlöchern ihrer Karriere stehen. Die Generation Y, oder auch Digital Natives genannt, ist gut ausgebildet und hat ihr Studium zügig abgeschlossen. Die Beschäftigten haben sehr oft den Wunsch nach mehr Flexibilität am Arbeitsplatz, welcher ihnen auch immer häufiger gewährt wird.⁶³ Telearbeit bzw. Home-Office sind bei der Erfüllung dieses Wunsches aus dem modernen Büroalltag nicht mehr wegzudenken. Das mobiles Internet sowie die zugehörigen Endgeräte wie etwa Tablets, Notebooks und Smartphones ermöglichen es, die Zeitautonomie der Beschäftigten deutlich zu erhöhen und somit die Arbeit besser mit den Bereichen Freizeit und Familie koordinieren zu können. Arbeiten von zu Hause aus kann dabei die unterschiedlichsten Arbeitswege spürbar beschleunigen. Telefon, E-Mail oder auch soziale Netzwerke werden dabei für eine effiziente Kommunikation genutzt. Seit der Einführung der Telearbeit hat sich diese Art der Arbeitsform bereits in einigen Branchen durchsetzen können. Bei zentral organisierten Unternehmungen können, durch die Schaffung eines Home-Office Programmes, wesentliche Kostenvorteile entstehen. Neben festen

⁶² Vgl. KiBis Work-Life-Management, Die flexiblen Arbeitszeitmodelle im Überblick.
http://www.kibis.at/azeit/x_azeit00.htm

⁶³ Vgl. StepStone, Generation Y: eine Herausforderung für das Recruiting.
<http://www.stepstone.at/arbeitgeber/die-generation-y.cfm>

Arbeitsplätzen direkt am Standort des Unternehmens sind virtuelle Arbeitsplätze bzw. aufgeteilte Arbeitsplätze möglich. Schon während der Rekrutierungsphase von neuen Mitarbeitern kann ein angebotenes Home-Office Programm als Vorteil gegenüber anderen Unternehmen angesehen werden. Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit können wesentlich gesteigert werden und tragen so zum beabsichtigten Unternehmenserfolg bei. Bereits jeder Dritte unter den Berufstätigen in Deutschland arbeitet regelmäßig von zu Hause aus, mit dem wesentlichen Vorteil Job und Familie besser miteinander vereinbaren zu können und somit seine persönliche Work-Life-Balance Situation zu beeinflussen.⁶⁴

2.3.4 Bewertung / Varianten

Zur Bewertung der Personalmanagement-Maßnahmen der Stadtverwaltung Graz wird das unter Punkt 2.1.4 vorgestellte Bewertungsschema herangezogen. Wie bereits beschrieben werden sämtliche Personalbestands- sowie Personalbedarfsplanungen mithilfe eines Dienstpostenplanes durchgeführt. Die Wirtschaftlichkeit und somit auch die strategische Bedeutung dieses Instrumentes sind durchaus vertretbar. Die zur Erbringung der Arbeitsleistung erforderlichen Dienstposten werden im Vorfeld eruiert und können beim Ausscheiden eines Mitarbeiters zeitnahe nachbesetzt werden. Ein Nachteil eines solchen, meist über Jahre starren, Dienstpostenplanes ist jedoch, dass bei Veränderungen des Arbeitsaufwandes, sei es nach unten oder aber auch nach oben, die Nachbesetzung der Posten strikt nach dem festgelegten Plan erfolgt. Dies führt in manchen Abteilungen häufig zu einer Unter- bzw. Überbesetzung an Arbeitskräften. Eine Anpassung des vorhandenen Dienstpostenplanes erfolgt erfahrungsgemäß sehr träge und dauert in der Praxis oft Jahre. Die interne Wahrnehmung eines solchen Plans als PM-Instrument ist verhältnismäßig hoch, wodurch es jüngeren Mitarbeitern ermöglicht wird, sich über Bewerbungen für Dienstposten, welche von älteren Dienstnehmern besetzt werden, Gedanken zu machen. Das vorhandene Instrument des Dienstpostenplanes dient jedoch nur

⁶⁴ Vgl. DGPF, Telearbeit: Königsweg.
<https://dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/91041/herunterladen>

bedingt als Maßnahme gegen den voranschreitenden demographischen Wandel, da sich die Einsicht und somit auch die Wahrnehmung lediglich an bereits beschäftigte Mitarbeiter richtet. Würde es gelingen die festgelegten Planstellen und deren Nachbesetzung besser nach außen hin, also sprich an Personen, die noch nicht in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt sind, zu richten, hätte ein größerer Kreis an potenziellen Dienstnehmern die Chance sich um die entsprechenden Posten zu bewerben. Dieses Vorgehen würde sich im Kampf gegen die Auswirkungen des demographischen Wandels bewehren und auch durch mehr Transparenz zur gewünschten Außendarstellung des Verwaltungsapparates beitragen.⁶⁵ Das zur Personalgewinnung herangezogene Verfahren der Stellenbeschreibung dient grundlegend dazu, die Anforderungen an die zu besetzende Position exakt darzulegen, sowie die Funktion des Postens in Bezug auf die festgelegten Zielsetzungen des Bereiches auszurichten.⁶⁶ Der wesentliche Vorteil einer umfassend beschriebenen Stellenbeschreibung ist die klar ersichtliche Transparenz sowohl nach außen als auch nach innen. Die Unterstellungsverhältnisse der zu besetzenden Stelle sind eindeutig geregelt und somit werden auch Kompetenzkonflikte vermieden. Auch der wirtschaftliche Vorteil des Verfahrens ist klar gegeben. Da Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen genau festgelegt sind, wird den Gefahren, welche durch Lücken bzw. Doppelbesetzungen hinsichtlich der Aufgabenzuteilung entstehen können, vorgebeugt. Grundlegend ist die Stellenbeschreibung als Fundament zu betrachten, auf welchen Faktoren wie Entlohnung, Mitarbeiterbeurteilung und Weiterbildungsbedürfnisse gründen. Als nachteilig anzusehen ist hingegen der mit der Einführung sowie mit der permanenten Anpassung verbundene hohe Aufwand des Verfahrens. Durch den hohen bürokratischen Aufwand kommt es zu einem Konflikt mit der Vereinbarkeit hinsichtlich des Leitbilds der Stadt Graz, welches einen Abbau der Bürokratie forciert. Ähnlich einem Unternehmen in der Privatwirtschaft verfügt auch jeder Bereich der öffentlichen Verwaltung über individuelle Bedürfnisse. Die vorgegebene Zielsetzung sollte jedoch nicht ausschließ-

⁶⁵ Vgl. WEKA: Stellenbeschreibung: Inhalt, Vor- und Nachteile.
<https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalsuche/article/stellenbeschreibung-inhalt-vor-und-nachteile/>

⁶⁶ Vgl. WEKA: Stellenbeschreibung: Inhalt, Vor- und Nachteile.
<https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalsuche/article/stellenbeschreibung-inhalt-vor-und-nachteile/>

lich auf die Befriedigung dieser Bedürfnisse ausgerichtet sein, sondern auch die persönliche Entwicklung des Beschäftigten und die daraus resultierenden Vorteile für die Gesellschaft miteinbeziehen.⁶⁷ Der anhaltende technische Wandel ist der Hauptgrund dafür Arbeitnehmer permanent zu schulen und somit ihre Weiterentwicklung zu fördern. Diese Maßnahme hat nicht nur eine strategische Bedeutung für die jeweilige Abteilung, sondern trägt auch zu einer positiveren Wahrnehmung der Mitarbeiter nach außen hin bei. Geschulte Mitarbeiter, welche ihre Aufgaben nach den aktuellen Gesetzesnovellen und Richtlinien vollziehen, bestätigen hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung des Verwaltungsapparates die von ihnen erwartete Professionalität. Eine zielgerichtete Personalentwicklung hat dabei die Aufgabe den Leistungsträgern die Möglichkeit zu eröffnen, sich dem technischen und organisatorischen Wandel anzupassen. Vorhandene Kernkompetenzen sollen weiter ausgebaut und eine individuelle, permanente Entwicklung des einzelnen Beschäftigten gefördert werden. Von dieser Erkenntnis, welche sich jedoch noch nicht in allen Bereichen und Abteilungen durchgesetzt hat, profitiert nicht nur der Beschäftigte selbst, sondern sie wirkt sich auch positiv auf den Dienstgeber aus. Bisweilen ungenutzte Potentiale und Fähigkeiten von Mitarbeitern können erkannt und aktiviert werden. So können zum Beispiel im Bereich der Führungskräfte potenzielle Nachwuchtsentscheidungsträger frühzeitig erkannt und auf ihre künftigen Aufgaben vorbereitet werden. Dieser Aspekt kann durchaus als wirkungsvolles Instrument gegen die Auswirkungen des demographischen Wandels angesehen werden. Ein funktionierendes Personalentwicklungssystem liegt dabei immer systematischen Prozessen zugrunde. Am Anfang einer zielgerichteten Personalentwicklung steht meist eine Bedarfsanalyse. Die Ist-Situation wird dabei mit der erhofften Soll-Situation in Relation gesetzt. Sämtliche ökonomische Aspekte müssen hierbei berücksichtigt werden. Die gewünschten Erkenntnisse aus der Bedarfsanalyse können dabei durch Befragungen, Beobachtungen und durch die Auswertung von verschiedenen Statistiken gewonnen werden. Welche und wie viele dieser Methoden sich der Dienstgeber bedient, wird maßgeblich von der

⁶⁷ Vgl. Personal Wissen: Personalentwicklung – Human Resources bestmöglichst qualifizieren. <http://www.personal-wissen.net/personalentwicklung/personalentwicklung-humanressourcen-bestmoeglichst-qualifizieren-282/>

Quantität der gewählten Personalentwicklungsmaßnahme sowie vom Umfang der jeweiligen Zielgruppe beeinflusst. Der nächste Schritt sollte sich direkt auf die festgelegte Zielsetzung der Personalentwicklung beziehen.⁶⁸ Dazu müssen künftig erhoffte Leistungs- und Verhaltensstandards der Beschäftigten erörtert und organisationsbezogene Zielsetzungen einer Abteilung aufgeschlüsselt werden. Anschließend können zielgerichtete Förderungsmaßnahmen abgeleitet und festgelegt werden. Die Vorteile dieser systematischen Prozesse liegen darin, dass eventuelle Lernverluste eingedämmt werden können. In weiterer Folge kann ein, an aktuelle Bedürfnisse angepasstes, Maßnahmenpaket erarbeitet und die vorhandenen pädagogischen und ökonomischen Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden. Die entscheidenden Faktoren welche Maßnahme, im Einzelnen oder miteinander kombiniert, zur Anwendung kommt, hängt dabei von den Faktoren der Thematik, der Zielgruppe und des Ortes ab. Die dabei verfügbaren Möglichkeiten sollten jedoch in Relation mit den gewöhnlich vorherrschenden Arbeitsschritten der Abteilung stehen.⁶⁹ Maßnahmen zur Steigerung der Work-Life-Balance der Beschäftigten können dabei, zielgerichtet eingesetzt, als sehr wirkungsvolle Instrumente der Personalentwicklung angesehen werden. Besonders der Bereich der öffentlichen Verwaltungen und der damit verbundene, stetig wachsende Anteil an kundenorientierten Dienstleistungen ist auf einen hohen Identifikation-Grad sowie auf eine ausgeprägte Innovationsbereitschaft der Beschäftigten angewiesen. Es ist allerdings Voraussetzung, diese durch eine innovationsfreundliche Bereichs- und Abteilungskultur zu transportieren und durch gemeinschaftlich festgelegte Verhaltensweisen vorzugeben. WLB kann durchaus, im Rahmen eines innovationsfördernden Arbeitsklimas, dazu beitragen, in Verbindung mit geeigneten Maßnahmenpaketen, welche sich an den vorliegenden Bedürfnissen der Dienstnehmer orientieren, deren Identifikation mit der Abteilung sowie die allgemeine Leistungsbereitschaft kontinuierlich zu erhöhen. Simpel bewertet sind WLB- Instrumente Elemente aus Personal- und Führungsstrategien, welche bei den Beschäftigten zu

⁶⁸ Vgl. Personal Wissen: Personalentwicklung – Human Resources bestmöglichst qualifizieren. <http://www.personal-wissen.net/personalentwicklung/personalentwicklung-humanressourcen-bestmoeglichst-qualifizieren-282/>

⁶⁹ Vgl. Social Science Open Access Repository: Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-lifebalance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence=1

einem positiven Erlebniszustand führen sollen indem Erwartungen und Bedürfnisse außerhalb des Berufslebens erfüllt werden und dabei trotzdem mit den Anforderungen der Arbeit vereinbar sind.⁷⁰ Die Anwendung solcher WLB-Maßnahmen als Strategie gegen die Auswirkungen des demographischen Wandels ist jedoch auch mit unterschiedlichen Risiken behaftet. Die angewandten Verfahren können durchaus auch zu unerwünschten Resultaten führen indem sie vorhandene Tendenzen, welche durch Flexibilität und Autonomie der Beschäftigten ohnehin bereits zur Aufweichung der Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben beitragen, verstärken. Diese Aufweichung kann dabei als negative Nebenerscheinung angesehen werden, welche zu einer Verminderung der Kontrolle der Beschäftigten durch die Vorgabe von Leistungszielen beiträgt. Bisherige Aufgaben von Führungskräften hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle der Prozesse müssen sozusagen, zukünftig von den Mitarbeitern selber umgesetzt werden. Als problematisch diesbezüglich kann sich die Tatsache erweisen, dass das als entlastend vorgesehene Instrument der WLB-Maßnahmen sich in der Realität als exaktes Gegenteil darstellt. Mit Gegenteil ist eine erhöhte Aufgabenstellung in Richtung des Beschäftigten gemeint. Es entsteht dadurch eine neuer Typ an Arbeitskräften, welcher durch ein hohes Maß an Eigenmanagement gekennzeichnet ist. Es ist dabei jedoch nicht zu vergessen, dass dieses Arbeitnehmerbild, ident zu bisherigen Arbeitnehmerbildern, vorrangig die Vorgaben des jeweiligen Bereiches widerspiegelt. Ein idealisiertes Arbeitnehmerbild tendiert dazu, der realen Komplexität von sozialen Verbindungen in der Abteilung bzw. im Bereich nicht gerecht werden zu können. Die verschiedenen Instrumente der WLB, wie zum Beispiel diverse Modelle zur flexiblen Arbeitszeitengestaltung, können dabei zu einer Überforderung von einzelnen Beschäftigten beitragen. In weiterer Folge führen sie zu einer Verwischung von gewohnten und dadurch stabilisierten zeitlichen Strukturen und Entscheidungsprozessen. Es können dadurch Konflikte zwischen privaten und beruflichen Erwartungen entstehen und der, durch WLB-Maßnahmen erhoffte, positi-

⁷⁰ Vgl. Social Science Open Access Repository: Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-life-balance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence=1

ve Effekt zunichte gemacht werden.⁷¹ Zur Erfüllung der Führungsfunktionen, unter Einbeziehung der WLB, ist es daher Voraussetzung, die Auslotung der Interessen der Dienstnehmer und Dienstgeber nicht ausschließlich in räumlichen und zeitlichen Dimensionen durchzuführen, sondern auch individuelle Leistungsanforderungen zu ermitteln und für die dafür notwendigen Ressourcen zu sorgen. Der Beschäftigte ist dabei der Träger des zusätzlich realisierbaren Leistungspotenzials, aber jedoch auch der Betroffene von eintretenden Tendenzen in Bezug auf den Begriff des verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmers. Die Ausrichtung auf WLB-orientierte Maßnahmen sowie die Einführung der damit verbundenen Verfahren setzt von den Entscheidungsträgern eine gewisse Beachtung der individuellen Gegebenheiten des Bereiches voraus. Solche Gegebenheiten können Kompetenzen und Erfahrungen von Beschäftigten oder auch deren Erwartungen und Bedürfnisse sein. Voraussetzung dafür ist ein prozessorientierter Ablauf. Die neuen Vorgaben müssen erlernt und auch umgesetzt werden. Für die Führungsebenen heißt das, dass bisherige Weisungsstrukturen entweder ganz wegfallen oder sich stark abändern werden. Herkömmliche Kontrollinstrumente entfallen dann, wenn die räumliche und zeitliche Organisation der Arbeit den Beschäftigten selber überlassen wird und nur mehr das Endergebnis der Arbeit zählt. Anstelle dieser Instrumente können neue, komplexere Instrumente treten, welche die Aufzeichnung und Auswertung von flexiblen Arbeitszeiten erlauben. Der allgemeine Aufwand wird jedoch dadurch erhöht. Eine andere Möglichkeit wäre aber, dass das Vertrauen der Bereichs- und Abteilungsleiter in die Beschäftigten sich in jenem Maß erhöht, indem die Kontrollmöglichkeiten abnehmen. Die Ansprüche welche WLB-Maßnahmen sich an die Wahrnehmung von Entscheidungsträgern richten, beziehen sich dabei weniger auf die inhaltliche Auswahl der Angebote. Diese sind in der Regel bekannt und ähneln sich hinsichtlich Umfang und Art in den meisten Abteilungen. Vielmehr ist die Handhabung von WLB als fortschreitender Prozess anzusehen, bei welchem besonders die Steigerung von Komplexität und Unsicherheiten bearbeitet werden muss. Betroffen dabei sind die System- aber auch die Sozialstruktur ei-

⁷¹ Vgl. Social Science Open Access Repository: Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-life-balance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence=1

nes Bereiches. WLB wird dabei als Konzept zur Mitarbeiterführung angesehen, welches die Leistung der Beschäftigten durch eine optimierte Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben steigert und infolge dessen betriebliche Interessenskonflikte abschwächen bzw. beseitigen soll. Unternehmensabhängige Gegebenheiten und Umstände müssen hinsichtlich ihrer Komplexität miteinbezogen werden, um die gewünschten Zielsetzungen zu erreichen. Die Qualität der Anwendung von WLB ist abhängig von Rahmenbedingungen, welche in dem jeweiligen Bereich zu finden sind.⁷² Diese Bedingungen können unter anderem der Frauenanteil, das Betriebsklima, arbeitsplatzabhängige Risiken für die Gesundheit oder saisonal bedingte Zyklen sein. Zur Beurteilung und Bewertung der Umsetzung von WLB-Maßnahmen sollte deswegen nicht der unmittelbare Vergleich mit anderen Bereichen herangezogen werden, sondern der Bezug auf die in der Abteilung vorzufindenden Bedingungen und den daraus resultierenden Bedarf an Maßnahmen. Es kann zum Beispiel ein Modell mit flexiblen Arbeitszeiten, im Sinne eines WLB-Konzeptes, in einer Mehrschicht-Abteilung nicht mit einem Modell in einer Einschicht-Abteilung verglichen werden. Die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen sind dabei zu unterschiedlich. Um WLB-Konzepte aussagekräftig bewerten zu können, ist es hilfreich die Bandbreite der geplanten Einzelmaßnahmen zu übergeordneten Themen zusammenzufassen. Es können dabei Themenbereiche wie Chancengleichheit, Gesundheit und Vereinbarkeit zu Anwendung kommen. Vor allem im Bereich der Gesundheit erhöhen der anhaltende demographische Wandel sowie ein steigendes Bewusstsein den Stellenwert präventiver WLB-Maßnahmen. Je höher der Stellenwert einer angebotenen Maßnahme beim Arbeitnehmer ist, desto höher ist ihr Beitrag zur Personalbindung. Das forcierte Instrument zur Bindung ihrer Mitarbeiter der Stadtverwaltung Graz ist das Mitarbeitergespräch. Bei der Umsetzung wird den Führungskräften die Möglichkeit gegeben den Beschäftigten zu bewerten. Die Bewertung erfolgt dabei nach einheitlich festgelegten Kriterien. Die Themenbereiche, nach denen die unterschiedlichen Kriterien festgelegt werden, umfassen sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen der ein-

⁷² Vgl. Social Science Open Access Repository: Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-life-balance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence=1

zelen Mitarbeiter. Eine ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ist bei der Anwendung des Verfahrens klar gegeben. Der Mitarbeiter wird punktgenau auf Verfehlungen in diesen Bereichen hingewiesen und zur Verbesserung aufgefordert.⁷³ Hinsichtlich der äußeren und inneren Wahrnehmung der Maßnahme ist anzumerken, dass diese definitiv nicht gegeben ist. Weder im internen noch im externen Bereich der Abteilung sind die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs sichtbar. Die strategische Bedeutung dieser Maßnahme ist sicherlich sehr kritisch anzusehen und hängt stark von der Bereitschaft des Mitarbeiters ab, Kritik an seiner Arbeit sowie an seiner Person konstruktiv umzusetzen. Ein positives Ergebnis eines Mitarbeitergesprächs kann bei den Beschäftigten zu einem Motivationsschub führen, welcher sich natürlich auch auf seine Arbeit auswirkt. Bei einem negativen Ergebnis muss bei weniger kritikfähigen Mitarbeitern mit einer weiteren Verschlechterung der Arbeitsleistung über vermehrt auftretende Krankenstände bis hin zur Kündigung durch den Arbeitnehmer gerechnet werden. Der Vorteil eines sachlich geführten Mitarbeitergesprächs, aus Sicht des Dienstgebers, ist es, dass dem Führungspersonal Informationen, hinsichtlich der Einstellung des Beschäftigten, zu unterschiedlichen Sachverhalten offenbart werden. Diese können anschließend mit dem Leitbild der Stadt Graz abgeglichen werden und so die momentane Außendarstellung des Verwaltungsapparates abgeleitet werden. Im Gegenzug sollte auch der Vorgesetzte seine Vorstellungen offen darlegen, um eventuellen Missverständnissen im Vorfeld entgegenzuwirken. Es empfiehlt sich dabei auch eingeräumte Verantwortungs- und Handlungsspielräume festzulegen, damit diese vom Mitarbeiter effizient genutzt werden können. Ein richtig geführtes Mitarbeitergespräch räumt zusätzlich wichtige Möglichkeiten ein, um über die Befindlichkeiten der Beschäftigten sowie über die momentan atmosphärische Situation in der gesamten Abteilung Aufschlüsse zu erhalten. Diese Art von Erkenntnissen ist im gewöhnlichen Arbeitsalltag kaum bis gar nicht zu gewinnen. Mitarbeitergespräche bieten somit eine, verhältnismäßig mit wenig Aufwand verbundene, Möglichkeit Ursachen für vorhandene Missstände zu eruieren und gemeinsam mit den Betroffenen ziel-

⁷³ Vgl. Social Science Open Access Repository: Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-life-balance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence=1

gerichtete Lösungsmöglichkeiten auszuarbeiten. Den Entscheidungsträgern wird dabei ein Einblick in die Pläne und Vorstellungen des Beschäftigten gewährt. Hinsichtlich einer langfristigen Personalplanung, welche auch die Entwicklungen des demographischen Wandels berücksichtigen soll, ist es für den Dienstgeber unabdinglich über die beruflichen Veränderungen und Vorstellungen der Mitarbeiter informiert zu sein.⁷⁴ Um Mitarbeiter an den öffentlichen Verwaltungsapparat zu binden, stehen im Allgemeinen verschiedenen Varianten zur Verfügung. Es können zum Beispiel Verfahren hinsichtlich eines leistungsbezogenen Vergütungssystems oder aber auch einer gezielten Laufbahnplanung implementiert werden. Es drängt sich unmittelbar die Frage auf, warum im Speziellen Maßnahmen zur WLB als brauchbare Strategie gegen die Auswirkungen des demographischen Wandels herangezogen werden sollen. Zur Beantwortung dieser Frage kann die Tatsache genannt werden, dass sich die Gesellschaft in den deutschsprachigen Ländern immer mehr zu einer Wissensgesellschaft wandelt. Durch die Verwendung von neuen Medien und Technologien werden stetig wachsende Anforderungen an die Dienstnehmer gestellt. Bei der Anwendung dieser neuen Medien und Technologien werden die zu erbringenden Dienstleistungen und Produkte nach dem individuellen Verständnis des Beschäftigten erbracht. Das bedeutet dass die Mitarbeiter ihre Bereiche und Abteilungen immer mehr prägen und somit zum Erfolg oder Misserfolg wesentlich beitragen. Abgeleitet aus diesem Kontext bedeutet das, dass die HR aktiv unterstützt werden müssen, um ihr individuelles Gleichgewicht zwischen ihren persönlichen Bedürfnissen und den stetig wachsenden beruflichen Anforderungen über einen längerfristigen Zeitraum aufrecht zu erhalten. Eben diese Zielsetzung wird durch WLB-Maßnahmen verfolgt. Die Faktoren Zeitmanagement, Gesundheitsvorsorge und Familienfreundlichkeit sollen dabei zu einem gemeinsamen Strategieansatz miteinander verbunden werden. Unter der Annahme, dass das Bedürfnis vieler gut ausgebildeter Arbeitskräfte nach einer Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben stetig wächst, muss das vorherrschende Hauptaugenmerk der Familie in das Zentrum einer erfolgsversprechenden Strategie des Arbeitgebers gestellt werden. Nur so kann eine langfristige Bindung

⁷⁴ Vgl. Beck- Online: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.
http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/9783446227187_Excerpt_002.pdf

des Beschäftigten gesichert werden. Vor diesem Hintergrund erscheinen WLB-Maßnahmen, mit ihren großteils familienfreundlichen Verfahren, als wirksame Instrumente gegen die Auswirkungen des demographischen Wandels – insbesondere des anhaltenden Mangels an Fachkräften. Durch die Anwendung der verschiedenen WLB-Instrumente lassen sich nicht nur männliche, sondern auch weibliche Beschäftigte, welche über ein großes Potential verfügen, motivieren und für den Bereich gewinnen.⁷⁵ Die kritische Bewertung dieser Maßnahmen führt zu der Erkenntnis, dass WLB-Maßnahmen sich durchaus dazu eignen die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, indem der Bereich bzw. die Abteilung durch ihre Anwendung zu einem attraktiveren Dienstgeber wird.⁷⁶

3. Schluss

3.1 Ergebnis

Durch die kritischen Betrachtung der bereits vorhandenen WLB-Maßnahmen der Stadtverwaltung Graz kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass die bloße Existenz von verschiedenen Maßnahmen, Verfahren und Instrumenten, wie sie von den Verwaltungen sowohl nach außen als auch nach innen kommuniziert werden, lediglich unzureichende Aussagen über die Qualität der vorhandenen Work-Life-Balance treffen lässt. Ausschlaggebend für eine zielgerichtete Umsetzung der WLB im jeweiligen Bereich bzw. in der jeweiligen Abteilung ist vielmehr eine Implementierung der Maßnahmen in eine beteiligungsorientierte Verwaltungskultur. Es ist dabei nicht nur der bereichsinterne Nutzen gemeint, welcher sich zum Beispiel in flexiblen Arbeitszeitmodellen ausdrückt, sondern es sind auch die bereichsexternen Folgeerscheinungen gemeint, welche zu einer Steigerung der Außendarstellung des gesamten Verwaltungsapparates beitragen.⁷⁷ Öffentliche Verwaltungen sind aktuell in einer nie da gewesenen Form

⁷⁵ Vgl. Thiele: Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. Diplomica Verlag, Hamburg 2009, S. 61-62.

⁷⁶ Vgl. ebenda

⁷⁷ Vgl. Social Science Open Access Repository: Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-life-balance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence=1

gefordert selbstständig und flexibel zu agieren, um die zeitgemäßen Anforderungen und Aufgabenstellungen, unter den vorherrschenden demographischen Einflüssen, bewältigen zu können. Bei der Bewertung der Maßnahmen, welche die Stadtverwaltung Graz im Rahmen der demographischen Entwicklung und der damit verbundenen alternden Gesellschaft sowie dem einhergehenden Mangel an qualifizierten Dienstnehmern ergriffen hat, wird deutlich, dass das Trendthema der Work-Life-Balance durchaus einen gewichtigen Anteil zur Problemlösung beitragen kann. Beachtet werden muss dabei allerdings, dass in diesem Zusammenhang nicht ausschließlich Maßnahmen betreffend flexibler Arbeitszeiten zu einer ausgewogenen WLB zählen, sondern auch eine breitgefächerte betriebliche Gesundheitsförderung sowie die Unterstützung von familiären Betreuungsaufgaben. In der vorliegenden Arbeit wird neben der Kenntnis und dem Einführungsgrad der verschiedenen Demographie-Werkzeuge in Verwaltungen und Unternehmen insbesondere die Bedeutung der WLB-Maßnahmen als Personal-Führungsinstrumente in Bezug auf den demographischen Wandel sichtbar. In diesem Zusammenhang muss die Frage ob die „alten“ Verfahren und Instrumente hinsichtlich des demographischen Wandels, zur Bindung von rarer werdenden jungen Fachkräften sowie zur Erhaltung der Arbeitskraft der zunehmend alternden Dienstnehmer, hinsichtlich der erforderlichen Personalarbeit noch zeitgemäß sind, äußerst kritisch betrachtet werden. Während der demographische Wandel und seine Folgeerscheinungen auf die Bereiche der öffentlichen Verwaltungen ein viel diskutiertes Thema sind, offenbart eine Analyse der bereits ergriffenen Maßnahmen eine weitgehende Diskrepanz zwischen der anhaltenden Diskussion und der real umgesetzten Maßnahmen. Die Personalverantwortlichen in den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen sind sich der Folgen und der Auswirkungen des demographischen Wandels nur zum Teil bewusst. Sie erkennen meist nur jene Konsequenzen, welche sie bei der Ausübung ihrer täglichen Personalarbeit bereits zu spüren bekommen.⁷⁸ Dazu gehört zum Beispiel der Mangel an qualifizierten Facharbeitern. Der Stellenwert bzw. die Wichtigkeit dieser unterschiedlichen Maßnahmen zur Bewälti-

⁷⁸ Vgl. Kienbaum Management Consultants: Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels. http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IP20/Kienbaum_Studienergebnisse_Work_Life_Balance_im_Demographischen_Wandel.pdf

gung der Auswirkungen wird dabei durchaus erkannt, die Lösungsansätze beschränken sich jedoch lediglich auf die Lösung der momentanen Problemstellungen. Ein langfristiger Lösungsansatz kommt dabei leider meist nicht zur Anwendung. Hierzu ein konkretes Beispiel: Ein Abteilungsleiter der Stadtverwaltung Graz der verantwortlich für die, laut Dienstpostenplan ihm zugeteilten, Mitarbeiter ist, wird selber daran gemessen in wie weit die von ihm eingeräumten Maßnahmen zu einer spürbaren Steigerung der Effizienz seiner Abteilung bzw. zu einer Kostenreduktion beitragen. Es fällt ihm also sehr schwer, die eingesetzten WLB- Instrumente, welche zuerst eine Investition voraussetzen ohne dass deren Ertrag deutlich absehbar ist bzw. sich erst längerfristig auszahlen werden, zu etablieren.⁷⁹ Die Verfahren und Instrumente einer, auf Langfristigkeit angelegten, WLB-Strategie werden in Verbindung mit dem demographischen Wandel in einem überwiegenden Teil der öffentlichen Verwaltungen als wichtig angesehen. Die Lücke zwischen Theorie und gelebter Praxis ist jedoch klar ersichtlich. Bezogen auf die Stadtverwaltung Graz werden lediglich in der Hälfte aller Fachabteilungen WLB-Maßnahmen umgesetzt. Die vorwiegend angebotene Maßnahme der flexiblen Arbeitszeit zeigt im Vergleich zu der vorwiegend als wichtig erachteten, allerdings weniger oft angebotenen, Maßnahme der betrieblichen Kinderbetreuung, die Fokussierung der Verwaltungen auf eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Eingrenzung der Work-Life-Balance zu einer Work-Family-Balance resultiert zu einem großen Anteil aus den öffentlich geführten Diskussionen sowie Unterstützungen der Thematik durch unterschiedliche, politisch motivierte, Kampagnen. Die strategische Bedeutung der WLB-Maßnahmen muss, um die Auswirkungen des demographischen Wandels abzuschwächen, kritisch betrachtet werden. Eine auf die ganzheitliche Thematik des WLB-Konzeptes abgerichtete Beurteilung ist nur sehr schwer zu treffen. Der Weg, der zukünftig von den Verantwortlichen des Personalmanagements eingeschlagen werden sollte, geht hin zu einer strategischen Ausrichtung der Personalarbeit unter vermehrter Einbeziehung von festgelegten WLB- Maßnahmen.

⁷⁹ Vgl. Kaiser, Ringsletter: Work-Life-Balance, Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber. Springer Verlag, Berlin 2010, S. 68.

Dazu ist es aber notwendig diese Erkenntnis vermehrt in den Abteilungen zu etablieren und umzusetzen. Bei einer genaueren Betrachtung der diskutierten Thematik des demographischen Wandels und unter Berücksichtigung der in dieser Arbeit dargelegten Realität in der öffentlichen Verwaltung wird ersichtlich, dass das Thema der Demographie und seine Auswirkungen für die Abteilungen sehr oft nicht richtig interpretiert und auch meist als Generalerklärung für die Missstände herangezogen wird, die ihren Grund oftmals in den allgemeinen Strukturen des Verwaltungsapparates haben. Aufgrund des Personalmanagements der letzten Jahre, welches von frühzeitig angetretenen Ruheständen und Einstellungsstopps geprägt war, wurde in den einzelnen Bereichen und Abteilungen eine komprimierte Altersstruktur gefördert, die als äußerst unvorteilhaft zu erachten ist. Die vorherrschende Problematik wird durch die Folgen der Alterung sowie das Schrumpfen der Bevölkerung zusätzlich noch verstärkt. Der momentane Fachkräftemangel lässt sich demnach nur in einem geringen Ausmaß auf den demographischen Wandel zurückzuführen, wird allerdings aufgrund der anhaltenden Entwicklung weiterhin verstärkt werden. Die Personalmanagement-Maßnahmen, die in den Abteilungen bereits implementiert wurden oder zumindest geplant sind, zielen zu sehr auf die Lösung der heutigen Probleme ab. Durch ein intensiv betriebenes Personalmarketing konzentriert sich der Dienstgeber lediglich auf Arbeitnehmer, die heute schon schwer zu bekommen sind.⁸⁰ Die Überlegungen müssen daher in eine Richtung geführt werden, in der die Potenziale von bereits beschäftigten Mitarbeitern voll ausgeschöpft bzw. durch gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung weiter ausgebaut werden sollen. WLB- Maßnahmen können in diesem Zusammenhang als äußerst wirkungsvolle Instrumente zur Steigerung der Motivation eingesetzt werden. Das vorhandene Potential von unterschiedlichen Dienstnehmer-Gruppen, wie zum Beispiel älteren Beschäftigten oder auch weiblichen Beschäftigten, wird dabei kaum erkannt. Geeignete Maßnahmen, welche speziell auf diese Gruppen ausgerichtet sind, wie zum Beispiel die Einführung von sogenannten Schonarbeitsplätzen, bei denen ältere Arbeitnehmer zwar keine kör-

⁸⁰ Vgl. Kienbaum Management Consultants: Work-Life-Balance im Kontext des demographischen Wandels. http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IP20/Kienbaum_Studienergebnisse_Work_Life_Balance_im_Demographischen_Wandel.pdf

perlich fordernden Tätigkeiten mehr ausüben müssen, jedoch ihre jahrelange Erfahrung produktiv in den Leistungsprozess einbringen können, werden nur selten wahrgenommen. Speziell in diesem Bereich wäre ein vorausschauendes, aktives Personalmanagement unerlässlich. Die Thematik der WLB und die damit verbundenen Maßnahmen geben ein ähnliches Bild wieder. Die Wichtigkeit der WLB wird zwar anerkannt, eine aktive, strategische und zielgerichtete Umsetzung dieses Instrumentes ist aber weitgehend nicht zu erkennen. In einigen Abteilungen lässt sich jedoch eine Fokussierung auf die Gruppe der berufstätigen Mütter ausmachen. Die dabei umgesetzten Maßnahmen, wie etwa unterschiedliche Teilzeit-Arbeitsmodelle, führen großteils zu einer Aufrechterhaltung der alten Strukturen und ebnen somit keine neuen Wege hinsichtlich des Strebens nach einer ausgewogenen Balance zwischen Familie und Beruf. Festzuhalten ist, dass es immer noch an aktiven und innovativen Konzepten mangelt, um die Unterversorgung an qualifizierten Arbeitnehmern, durch die Ausnutzung des vorhandenen Potentials der unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen, auszugleichen. Die allgemeine Erkenntnis über die zu erwartenden Probleme scheint in den einzelnen Fachabteilungen, zumindest zu einem gewissen Grad, eingetreten zu sein. Die praktische Umsetzung dieser Erkenntnis ist jedoch noch nicht zu einhundert Prozent eingetreten. Die Gründe hierfür finden sich oftmals in einschränkenden Rahmenbedingungen der übergeordneten Strukturen, welche den Beschäftigten einen unzureichenden Handlungsspielraum zugestehen.⁸¹

3.2 Maßnahmen / Konsequenzen

Der Begriff der Rahmenbedingungen, hinsichtlich einer erfolgreichen Umsetzung von WLB-Maßnahmen in den einzelnen Bereichen, kann in soziale, persönliche und organisatorische Einflussfaktoren unterteilt werden. Unter dem Begriff der sozialen Rahmenbedingungen fallen als sehr gewichtiger Faktor der

⁸¹ Vgl. Kienbaum Management Consultants: Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels. http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IP20/Kienbaum_Studienergebnisse_Work_Life_Balance_im_Demographischen_Wandel.pdf

demographische Wandel und die damit einhergehende Veränderung der Arbeitsstruktur. Weitere Faktoren sind eine anhaltende Weiterentwicklung in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter sowie der Wandel der vorherrschenden Gesellschaftswerte. Der anhaltende demographische Wandel wird nicht nur durch die sinkende Geburtenrate, sondern auch durch eine permanente Veränderung der Altersstrukturen sichtbar. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen sind eine alternde Belegschaft mit einer höheren Fehlzeitenquote bedingt durch gesundheitliche Probleme sowie die Gefahr eines Verlustes von Kernkompetenzen durch frühzeitig angetretene Ruhestände. Die Veränderung der Arbeitsstrukturen ist hauptsächlich durch die stark verkürzten Innovationszyklen in Verbindung mit einer zunehmenden Globalisierung zu erklären. Diese Umstände erfordern hoch qualifizierte Mitarbeiter sowie deren ständige Weiterbildung als Maßnahme zur Abfederung der eintretenden Veränderungen. Der Wandel der vorherrschenden Gesellschaftswerte wird hauptsächlich durch ein vermehrtes Streben nach Individualität, veränderten Strukturen im familiären Umfeld sowie dem steigenden Verlangen nach einer besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben gefördert. Ein Wandel der momentan vorhandenen Wohlstandsgesellschaft hin zu einer kritikfähigen und unterscheidenden Gesellschaft, die zusätzlich zu disziplinarischen Grundsätzen ihr Augenmerk vermehrt auf Faktoren zur Selbstverwirklichung legt ist permanent zu beobachten. Infolgedessen steigt das Interesse der Beschäftigten an verantwortungsvollen und abwechslungsreichen Tätigkeiten, welche ihnen, als Maßnahme gegen eine steigende Fluktuationsrate, vom Dienstgeber auch in Aussicht gestellt werden müssen. Die Funktion eines Mannes als Alleinverdiener ist hinsichtlich des neu geregelten, gesellschaftlichen Rollenverständnisses nicht mehr zeitgemäß.⁸² Dies zeigt auch die voranschreitende Entwicklung der Gleichstellung der Geschlechter. Die Wertigkeit des Berufes als Fundament hinsichtlich der eigenen Wertschätzung wird sich jedoch kaum verändern. Die bereits erläuterten sozialen Rahmenbedingungen, insbesondere die Veränderungen in den Arbeitsstrukturen, nehmen unmittelbaren Einfluss auf die organisatorischen Rahmenbedin-

⁸² Vgl. Kienbaum Management Consultants: Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels. http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IP20/Kienbaum_Studienergebnisse_Work_Life_Balance_im_Demographischen_Wandel.pdf

gungen. Die aktuellen Informations- und Kommunikationsmedien führen zu einer übersichtlicheren Marktsituation, geringeren Markt-Eintrittshürden und vereinheitlichten Prozessen. Die Abteilungen der öffentlichen Verwaltung konzentrieren sich aus diesem Grund stärker auf ihre Kernkompetenzen und geben unwichtigere Aufgaben und Kompetenzen an privatrechtliche Dienstleister weiter. Bereiche und Abteilungen können so schlanker und effizienter geführt werden. Der allgemein vorherrschende Trend hin zu Dienstleistungsgesellschaften, meist in Form von Eigenbetrieben der Stadt Graz, schafft somit projektbezogenen weitgehend autonome Organisationsformen. Aus einer weiteren Veränderung, der Entstehung von virtuellen Märkten, ergeben sich zusätzlich Konsequenzen an das Wissensmanagement der Abteilung. Sogenannte Wissensträger sind für den Bereich bzw. die Abteilung von großer Bedeutung, da sie zu begrenzten HR gehören und von anderen Abteilungen bzw. Unternehmen aus der Privatwirtschaft sehr begehrt werden. Die Maßnahmen, welche von öffentlichen Verwaltungen diesbezüglich zu treffen sind, müssen darauf abzielen, trotz beschränkter und starrer Gehaltssysteme durch die Umsetzung von verschiedenen sozialen Instrumenten, wie zum Beispiel Gesundheits- Vorsorgeprogrammen oder die Schaffung von hauseigenen Kinderbetreuungseinrichtungen, hochqualifiziertes Fachpersonal langfristig an die Abteilung zu binden. Das berufliche Umfeld, in dem sich jeder Arbeitnehmer aufhält, hat in den letzten Jahren, bedingt durch den technologischen Fortschritt und ein sinkendes Identifikationspotential der öffentlichen Verwaltungen, wesentliche Veränderungen erlebt. Durch den Einsatz neuer Technologien werden Prozesse enorm beschleunigt und vereinheitlicht. Dies führt soweit, dass die bisher von Menschen ausgeführten Tätigkeiten zur Leistungserstellung zu einem Anteil oder aber auch gänzlich von Maschinen übernommen werden oder aber auch die einzelnen Prozessschritte so beschleunigt werden, dass ihnen bei der Ausführung von den Beschäftigten kaum noch gefolgt und so dem damit verbundenen Leistungsdruck nicht mehr gerecht werden kann.⁸³

⁸³ Vgl. Kienbaum Management Consultants: Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels. http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IP20/Kienbaum_Studienergebnisse_Work_Life_Balance_im_Demographischen_Wandel.pdf

Die anhaltende Globalisierung erhöht zudem die Nachfrage nach einer unbegrenzten Mobilität bei jedoch zeitgleicher Erhöhung der Unsicherheit den eigenen Arbeitsplatz betreffend, geschuldet durch die wechselnden Bedingungen des betreffenden Marktes. Diese Veränderungen spiegeln sich auch in den Meinungen der Beschäftigten wider. Ein überwiegender Anteil an Teil- bzw. Vollzeitbeschäftigten vertritt die Meinung generell froh sein zu müssen überhaupt einer Beschäftigung nachgehen zu können. Bei der Auseinandersetzung mit der vorliegenden Thematik muss also berücksichtigt werden, dass ein großer Teil der Beschäftigten unter den beschriebenen Voraussetzungen die Forderung nach WLB-Maßnahmen nicht in Eigeninitiative formulieren würde. In Verbindung mit den immer vielschichtigeren Aufgaben zur Erbringung der Arbeitsleistung sind die beschriebenen Entwicklungen eine gefährliche Grundlage für Stress und Überbelastung. Sind Beschäftigte auf Dauer solchen Belastungen ausgesetzt, können die Konsequenzen Erkrankungen wie Burn-Out oder Depressionen sein. Zielgerichtete WLB-Maßnahmen, welche vom Arbeitgeber installiert werden und dessen Umsetzung auch vom selbigen kontrolliert wird, können hierbei eine vorbeugende Wirkung erzielen. Sinnvolle Maßnahmen diesbezüglich sind bereits vom Gesetzgeber vorgegeben und finden sich in Teilbereichen des Arbeitsrechtes, des Arbeitszeitgesetzes sowie des Teilzeit- und Befristungsgesetzes wieder.⁸⁴

4. Zusammenfassung

WLB wurde in der Vergangenheit als Thematik der Sozial- und Arbeitspolitik ausführlich diskutiert und vorwiegend von Gewerkschaftlern und Politikern eingefordert. Aus der Sicht der Bereiche der öffentlichen Verwaltung sowie der privaten Unternehmen wird WLB sehr häufig noch sehr kritisch betrachtet. Der ökonomische Vorteil der WLB-Verfahren für die einzelnen Abteilungen wird hinterfragt, auch wenn einschlägige Experten und deren veröffentlichte Studien die

⁸⁴ Vgl. Kienbaum Management Consultants: Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels. http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IP20/Kienbaum_Studienergebnisse_Work_Life_Balance_im_Demographischen_Wandel.pdf

Bedeutung und Vorteile einer optimierten WLB hervorheben. Die Aufmerksamkeit, welche die vorhandenen WLB-Maßnahmen aktuell seitens der personellen Entscheidungsträger erhalten, erwecken den Anschein lediglich darauf abzuführen, dass sich die Verwaltungsapparate mit stimmigen Schlagworten wie zum Beispiel soziale Verantwortung oder Nachhaltigkeit identifizieren wollen, um einerseits ihr oftmals negativ behaftetes Image aufzupolieren und andererseits im Kampf um qualifizierte Nachwuchskräfte nicht vollends chancenlos zu sein. In der gelebten Praxis werden den Mitarbeitern jedoch meist wesentlich weniger Maßnahmen angeboten, als in der Öffentlichkeit deklariert. Meist werden WLB-Maßnahmen von öffentlichen Verwaltungen nach außen hin gut vermarktet, je doch abteilungsintern als eine Art Zugabe geduldet, anstatt als fester Bestandteil des Personalmanagements etabliert zu werden. Infolgedessen wird WLB vorwiegend mit Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit zwischen Familie und Arbeit abgetan und richtet sich primär an weibliche Dienstnehmerinnen mit Kindern. Bei männlichen Dienstnehmern sowie bei Führungskräften wird die Verminderung oder Umstrukturierung von bestehenden Arbeitszeiten, als Resultat der WLB-Optimierung, immer noch als eher karrierehemmend gesehen und wird daher seltener umgesetzt.⁸⁵ Um Männern und Frauen eine bessere Chance zu ermöglichen, zeitgleich ihre Aufgabe als Eltern auszuüben und zusätzlich einer Beschäftigung nachzugehen, ist es notwendig eine ausgewogene Familienpolitik zu etablieren, welche realistische Entscheidungsmöglichkeiten für die Beteiligung und die Umkehr zwischen den Teilbereichen für beide Elternteile ermöglicht. Das heißt, eine Symbiose von Verfahren in differenzierten Bereichen ist erforderlich, um das Fundament für ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Familie zu schaffen. Die Diskussion über WLB soll daher nicht mit dem Hinweis auf bereits vorhandene Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle abgeschlossen werden. Die fortschreitende Flexibilisierung des Arbeitsmarktes erschließt weiblichen Bediensteten die Optionen, Familie und Arbeit vereinbaren zu können, jedoch müssen sich hierfür der Bedarf der Flexibilisierung und die zeitlichen Grundvoraussetzungen nicht zwangsläufig decken. Es

⁸⁵ Vgl. Social Science Open Access Repository: Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-life-balance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence=1

ist daher von der Annahme auszugehen, dass bei auftretenden Konflikten, aufgrund der ungleichen Verteilung von Befugnissen, zwischen den beiden Parteien die Frage der Vereinbarkeit als sekundär behandelt wird.⁸⁶ Erst wenn ökonomische Beweggründe die Notwendigkeit von Bedingungen, welche eine WLB aktiv zulassen, unterstützen, kann davon ausgegangen werden, dass Verwaltungen und Betriebe sich dieser Thematik intensiver zuwenden. Anderenfalls ist der Staat dafür zuständig, Rahmenbedingungen zu etablieren, die den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ermöglicht. Voraussetzung dafür sind eine aktive Förderung der Frauenerwerbstätigkeit sowie die Vermeidung von Herabstufungen, welche mit Betreuungspflichten verbunden sind. Diese Förderung ist zum Teil aus dem öffentlich angebotenen Betreuungsangebot abzulesen, kann sich aber auch so darstellen, dass der Staat in seiner Rolle als Dienstgeber Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer in den öffentlichen Verwaltungen ermöglicht, welche eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern. Dies kann zum Beispiel durch die Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Sabbaticals passieren.⁸⁷ Die Qualität von WLB-Maßnahmen in den Bereichen ist von der individuellen Akzeptanz der Thematik durch die jeweiligen Entscheidungsträger abhängig. Scheitert die Umsetzung, so sind nicht selten starre und nicht mehr zeitgemäße Bereichskonzepte daran schuld. Das Maßnahmen-Portfolio, aus welchem sich das strategische Personalmanagement hinsichtlich der WLB-Konzepte bedienen kann, wird sehr häufig nicht als gezieltes Instrument zur aktiven Gestaltung der Bereichskultur angesehen. Ganz im Gegenteil, WLB wird meist isoliert dem Bereich des Personalmanagements zugeordnet. Die budgetierten Mittel für die Umsetzung der Maßnahmen richten sich dabei nach aktuellen, quantifizierbaren Einsparungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel der Verminderung von Fehlzeiten oder aber auch den Kosten für die Einarbeitung von neuen Dienstnehmern. Die Festlegung von Maßstäben für die Bewertung des Nutzens von WLB-Maßnahmen in den Bereichen erweist sich in der Praxis als äußerst schwierig. Die Zuordnung von WLB zum Perso-

⁸⁶ Vgl. Leitner, Andrea; Wroblewski, Angela: Wohlfahrtsstaaten und Balance von Familie und Beruf: Politiken zur Förderung von WLB in internationaler Perspektive. Institut für höhere Studien, Wien 2005, S. 15.

⁸⁷ Vgl. Sommer, Sarah; Kittel, Rebecca: Und jetzt alle! Human Resources Manager, Berlin 2016.

nalmanagement darf jedoch nicht mit einem WLB-orientierten Personalführungs-Konzept verwechselt werden.⁸⁸ Daraus würde sich nämlich ableiten lassen, dass sich WLB über das Personalmanagement hinaus in den vielschichtigen Verbindungen der Unternehmensführung, Karriereplanungen und Kontrollmechanismen wiederfinden muss. Um dieser Steigerung an Komplexität gerecht zu werden, müssen traditionelle Denkmuster sowie die bisherigen Hierarchiestrukturen neu überdacht werden. Um den Anforderungen an WLB als soziales und ökonomisches Konzept gerecht zu werden, welches sich als Antwort auf den demographischen Wandel versteht, muss Sorge getragen werden, WLB als festen Bestandteil der Entscheidungs- und Verwaltungskultur zu etablieren. Eine Kenngröße für die Qualität von WLB in den Abteilungen ist nicht die Anzahl der unterschiedlichen flexiblen Zeitmodelle oder die Anstrengungen hinsichtlich der öffentlichen Ansehung, sondern die permanente und prozessorientierte Umsetzung im jeweiligen Bereich bzw. der jeweiligen Abteilung. Dies kann zum Beispiel durch die Installierung von Arbeitskreisen, Beratern oder Gremien, welche die Sinnhaftigkeit und Anwendbarkeit der Nutzung von WLB-Instrumenten für alle Beschäftigungsgruppen überprüfen, erfolgen. Dies bedarf einer konstanten Feststellung des Bedarfes, zum Beispiel durch Befragungen der Dienstnehmer, und der Evaluierung der gewählten Verfahren. Simple Kosten-Nutzen-Betrachtungen können dabei als Entscheidungshilfen herangezogen werden, indem sie die zu Buche stehenden Kosten mit dem erzielten Erfolg in Relation setzen. Ein Beispiel für so einen Erfolg wäre zum Beispiel die Verminderung der Fehlzeiten von Bediensteten.⁸⁹ Die Geschwindigkeit, mit der sich Prozesse und Personaldynamiken verändern, erhöht sich permanent. Zielgerichtete HR-Planungen konzentrieren sich deshalb nicht nur auf den Moment, sondern nehmen, unter Einbeziehung einer strategischen Personalplanung, eine zukunftsorientierte Position ein. Sie stellen somit eine wichtige Verbindung zwischen der festgelegten Bereichsstrategie und dem Personalmanagement dar. Dargestellt am Beispiel der Stadtverwaltung Graz können Personalverant-

⁸⁸ Vgl. Leitner, Andrea; Wroblewski, Angela: Wohlfahrtsstaaten und Balance von Familie und Beruf: Politiken zur Förderung von WLB in internationaler Perspektive. Institut für höhere Studien, Wien 2005, S. 15.

⁸⁹ Vgl. Social Science Open Access Repository: Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-life-balance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence=1

wortliche mit Hilfe der unterschiedlichen Varianten zielgerichtete Verfahren ableiten und mithilfe dieser Ergebnisse das Arbeitnehmer-Portfolio entlang der Anforderungen aus den unterschiedlichen Abteilungen für die Zukunft bestimmen. Maßnahmen zur Optimierung der WLB können dabei durchaus als eben solche geeignete Verfahren angesehen werden. Die Maßnahmen anzubieten und die Dienstnehmer selber wählen zu lassen, ob diese auch in Anspruch genommen werden oder nicht, ist hierfür allerdings nicht ausreichend. Die Implementierung der Maßnahmen sollte bereits in den Grundzügen des Personalmanagements erfolgen und somit zum festen Bestandteil der Philosophie und des Leitbildes des jeweiligen Verwaltungsapparates werden.⁹⁰

⁹⁰ Vgl. Berendes Kai, Kumpf Johannes: Strategische Personalplanung und HR Analytics. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Wiesbaden 2016.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Aritürk 2013

Aritürk, Fatos Seda: Bachelorarbeit: Kritische Betrachtung der Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf Unternehmen und Mitarbeiter, Berlin: Beuth Hochschule für Technik, 2013.

Baierl 2014

Baierl, Evelyn: Bachelorarbeit: Strategisches Personalmanagement im demographischen Wandel am Beispiel von Unternehmen in der Region Eisenstraße. Krems: IMC Fachhochschule, 2014.

Becker 2007

Becker, Manfred: Lexikon der Personalentwicklung.- 1. Aufl.- Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2007.

Bentner 2015

Bentner, Ariane: Mehr Diversity im demographischen Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.

Giese 2013

Giese, Johanna: Work-Life-Balance in Unternehmen. Hamburg: tredition GmbH, 2013

Kaiser 2010

Kaiser Stephan; Ringlstetter Max Josef: Work-Life-Balance, Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber. Heidelberg: Springer, 2010.

Kruse 2009

Kruse, Marcel: Diplomarbeit: Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work- Life Balance Maßnahmen. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2009.

Leitner, Wroblewski 2005

Leitner, Andrea; Wroblewski Angela: Manuskript: Wohlfahrtsstaaten und Balance von Familie und Beruf: Politiken zur Förderung von WLB in internationaler Perspektive. Wien: Institut für Höhere Studien, 2005.

Müller 2006

Müller, Sandra: Dissertation: Methodisches Erfinden im Personalmanagement. Bremen: Deutscher Universitäts- Verlag, 2006.

Peyko 2009

Peyko, Maik: Masterarbeit: Führung und Verantwortung- Kompetenzprofile im Personalmanagement der Jugendarbeit.- 1. Aufl.- München: GRIN Verlag, 2009.

Preißing 2014

Preißing Dagmar: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel.- 2. Aufl.- München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH., 2014.

Rozwadowski 2009

Rozwadowski, Magdalena: Personalgewinnung- Externe und interne Rekrutierungsmethoden.- 1. Aufl.- Hamburg: Igel Verlag, 2009.

Thiele 2009

Thiele, Sabrina: Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. Hamburg: Diplomica Verlag, 2009.

Fachzeitschriftenartikel:

Berendes Kai, Kumpf Johannes, Delarue Marc: Strategische Personalplanung und HR Analytics. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik.- Wiesbaden: Springer Vieweg, 06/2016.

Schwentker, Björn; Vaupel, James W.: Eine neue Kultur des Wandels. In: Aus Politik und Zeitgeschichte.- Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 10-11/2011.

Sommer, Sarah; Kittel, Rebecca: Und jetzt alle! In: Human Resources Manager.- Berlin: Quadriga Media Berlin GmbH, 04/2016.

Quellen aus dem Internet:

Bhagwati, Miriam <miriam@daswirtschaftslexikon> : Personalentwicklung. URL: <<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/personalentwicklung/personalentwicklung.htm>>, verfügbar am 26.04.2017.

Bartscher, Thomas <bartscher.th@th-deg.de> : Personalentwicklung. URL: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html>>, verfügbar am 22.03.2017.

Baumann, Ralf <office@stepstone.at> : Generation Y: eine Herausforderung für das Recruiting. URL: <<http://www.stepstone.at/arbeitgeber/die-generation-y.cfm>>, verfügbar am 12.03.2017.

Beile, Judith <team@ssoar.info> : Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. URL: <http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3885/ssoar-sub-2007-1-beile_et_al-work-life-balance_in_der_unternehmenspraxis.pdf?sequence> , verfügbar am 31.05.2017.

Biwald, Peter <biwald@kdz.or.at> : Demographischer Wandel und Konsequenzen für das Personalmanagement im Public Sektor. URL: <<http://kdz.eu/de/demographischer-wandel-und-konsequenzen-f%C3%BCr-das-personalmanagement-im-public-sector>>, verfügbar am 06.04.2017.

Bühner, Rolf; Akitürk, Deniz< info@schiering.org> : Qualitätstechniken im Personalmanagement, Verbesserung der Mitarbeiterführung. URL: <<http://schiering.org/arhilfen/qualit/qm/personal.htm>>, verfügbar am 06.06.2017.

Dittmar, Andrea <info@coupling-media.de> : Personalentwicklung- human Resources bestmöglich qualifizieren. URL:<<http://www.personalwissen.net/personalentwicklung/personalentwicklung-humanressourcen-bestmoeglichst-qualifizieren-282/>>, verfügbar am 22.05.2017.

Dievernich, Frank <frank.dievernich@kienbaum.de> : Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels. URL: <http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IP20/Kienbaum_Studienergebnisse_Work_Life_Balance_im_Demographischen_Wandel.pdf> , verfügbar am 28.05.2017.

Fankhauser, Konrad <office@dieberater.com> : Die demographische Herausforderung – oder warum Österreich besonders großen Handlungsbedarf hat, die Altersbeschäftigung zu steigern. URL: <<http://www.dieberater.com/fileadmin/downloads/dieBerater-AktivesAltern-Artikel.pdf>>, verfügbar am 05.06.2017.

Gans, Paul <paulgans@rumms.uni-mannheim.de> : Demographischer Wandel in Europa. URL: <<http://www.bpb.de/internationales/europa/europa-kontrovers/38206/standpunkt-paul-gans-ansgar-schmitz-veltin>>, verfügbar am 17.04.2017.

Heidenberger, Burkhard <b.heidenberger@zeitbluten.com> : Wie Unternehmer die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter fördern. URL: <<http://www.zeitbluten.com/news/work-life-balance-unternehmen/>>, verfügbar, 03.03.2017.

Hofbauer, Helmut <hofbauerundpartner.de> : Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. URL: <http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/9783446227187_Excerpt_002.pdf>, verfügbar am 27.05.2017.

Kastner, Michael <info@iapam.de> Work Life Balance: Schwerpunkte der Forschung. URL: <<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/work%20life%20balance.pdf>> , verfügbar am 26.02.2017.

Leyser, Simone <info@dgfp.de> Telearbeit: Königsweg, Arbeiten im Home-Office birgt Tücken und Risiken. URL: < <https://dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/91041/herunterladen>>, verfügbar am 12.03.2017.

Mai, Jochen <info@karrierebibel.de> : Lebensbalance Modell: Alles gegeneinander abwägen? URL: <<http://karrierebibel.de/work-life-balance/>>, verfügbar am 26.02.2017.

Pack, Jochen <team@ssoar.info> : Zukunftsreport demographischer Wandel: Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. URL: <http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23722/ssoar-2000-pack_et_al-zukunftsreport_demographischer_wandel.pdf?sequence=1> , verfügbar am 31.05.2017.

Parzer, Philip <parzer@kdz.or.at>: Alternde Verwaltung: Die Leistungsfähigkeit des Public Sector im demografischen Wandel sichern. URL: <<http://kdz.eu/de/alternde-verwaltung-die-leistungsf%C3%A4higkeit-des-public-sector-im-demografischen-wandel-sichern>>, verfügbar am 08.04.2017.

Peter, Edith <e.peter@kibis.at> Die flexiblen Arbeitszeitmodelle im Überblick. URL: <http://www.kibis.at/zeit/x_zeit00.htm> , verfügbar am 08.03.2017.

Raschke, Jochen <jochen.raschke.at.nuernberg.ihk.de> : Demographischer Wandel. URL: <https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/deographischer_wandel_1765.htm>, verfügbar am 05.04.2017.

Reinwarth, Cornelia <reinwarth@proxisio.de> : Personalentwicklung. URL: <<http://www.proxisio.de/leistungen/personalentwicklung.html>>, verfügbar am 22.03.2017.

Rieder, Peter <kontakt@arbeitswelten.at>: Sabbaticals – Pro und Contra der beruflichen Auszeit. URL: <<http://www.arbeitswelten.at/neue-arbeitswelten/sabbaticals/>>, verfügbar am 07.03.2017.

Rindfleisch, Eva <info.paris@kas.de> : Herausforderung alternde Gesellschaft. URL: <<http://www.kas.de/frankreich/de/publications/29313/>>, verfügbar am 22.04.2017.

Röbler, Melanie <info@haufe.de> : Mitarbeiterbindung erfolgreich umsetzen / 3.4.6 Work-Life-Balance. URL: <https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/mitarbeiterbindung-erfolgreich-umsetzen-346-work-life-balance_idesk_PI10413_HI1747714.html>, verfügbar am 27.03.2017.

Rudholzer, Benjamin <info@grin.com> Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung der Generation Y. URL: <<http://www.grin.com/de/e-book/281754/work-life-balance-zur-mitarbeiterbindung-der-generation-y>>, verfügbar am 25.03.2017.

Schulze, Andre <info@onpulsion.de> : Personal: Work-Life-Balance. URL: <<http://www.onpulsion.de/lexikon/work-life-balance/>>, verfügbar am 24.02.2017.

Stache, Stefan <redaktion @ spw.de> : Demografie und Arbeitspolitik, Herausforderungen und Chancen für betriebliche Akteure. URL: <https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_demografie_arbeitspolitik.pdf>, verfügbar, am 06.05.2017.

Stadt Graz, Stadtrechnungshof <stadtrechnungshof@stadt.graz.at> : Personalmanagement. URL: <http://www.graz.at/cms/dokumente/10029027_4900941/07794a5f/PERSONALMANAGEMENT%20Endbericht_signiert.pdf>, verfügbar am 05.04.2017.

Stahl, Hartmut <kontakt@mitarbeitertrainings.de> : Mitarbeitergespräch – Unterschied zwischen Jahresgesprächen und situativen Gesprächen. URL: <<http://www.mitarbeitergespraeche-fuehren.de/mitarbeitergespraeche-unterschied-zwischen-jahresgespraechen-und-situativen-gespraechen/>>, verfügbar am 02.04.2017.

Wabro, Michaela <michaela.wabro@holding.lknoe.at> : Handbuch für die Personalplanung. URL: <http://www.bmgf.gv.at/cms/home/attachments/1/0/1/CH1071/CMS1136983382893/handbuch_personalplanung_2010.pdf>, verfügbar am 26.12.2016.

Wachter, Thomas <info@weka.ch> : Stellenbeschreibung: Inhalt, Vor- und Nachteile. URL: <<https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalsuche/article/stellenbeschreibung-inhalt-vor-und-nachteile/>>, verfügbar am 22.05.2017.

Eidesstaatliche Erklärung:

„Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst, und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Diplomarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.“

Graz, im Juni 2017

Christoph Gröber